

СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

УДК 316.354:005.32

РОЛЬ И ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАТИВНОГО ПРОЦЕССА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ В СФЕРЕ BUSINESS TO BUSINESS

А.В. Рогаль¹, Е.Д. Короткина²

¹Институт высшей нервной деятельности и нейрофизиологии РАН

²Тверской государственный университет

В процессе реализации управленческих функций и трудовых задач менеджер по работе с клиентами является активным участником системы взаимоотношений в рамках организационной культуры предприятия. Коммуникативный процесс является одним из основополагающих психологических явлений, определяющих профессиональную деятельность менеджера по работе с клиентами. Его особенности представляют отдельный научный интерес в общей системе рассмотрения психологических детерминант профессиональной деятельности менеджера по работе с клиентами в сфере Business to Business.

Ключевые слова: менеджер, коммуникативный процесс, общение, клиент, реклама.

Многообразие типов макроструктур организации управления предприятием в совокупности с организационным порядком и организационной культурой, сетью информационно-коммуникативных потоков, взаимодействующих и пронизанных полем психологической подсистемы организации, создают универсальное бизнес-пространство, состоящее из отдельных, отличающихся своей индивидуальностью субъектов рыночных отношений. Организация как социально-экономическая открытая система функционирует в условиях взаимодействия ее внутренней и внешней среды [1; 4; 7]. Индивидуальность каждого предприятия определяется множеством факторов, формирующих определенную систему его функционирования: особенностями стиля менеджмента; типом организационной структуры и стилем организационных отношений, устанавливающим определенный тип взаимосвязей, взаимовлияний, взаимодействий и взаимозависимостей в организации; распределением функциональных ролей; определением и содержанием должностных позиций менеджеров; неформальной структурой их взаимоотношений и фактическим распределением полномочий, прав и ответственности в

организации; положительными и отрицательными аспектами функционирования структуры в целом [4; 7; 6].

Организация формирует, если можно так сказать, «образ» и «концепцию» в бизнес-пространстве, представление о своей позиции в бизнес-среде, определяет оптимальное направление и перспективу развития, согласованную с установленной миссией организации [2]. Менеджмент обеспечивает жизнедеятельность предприятия. Особенности его организации определяются сферой деятельности и социально-экономической целесообразностью на рынке [4; 7; 14].

Принципиальным отличием одной организаций от другой является тип бизнес-модели предпринимательской деятельности. В настоящее время нет однозначного понимания того, что следует понимать под термином «бизнес-модель». А. Остервальдер говорит, что бизнес-модель отражает представление о том, какой вид деятельности избирает организация и каким способом она получает доход. Бизнес-модель дает понимание того, какую ценность формирует организация для различных клиентов, определяет перечень партнеров, участвующих в маркетинговых процессах организации, возможности и способности организации, особенности капиталоборота, позволяющие иметь стабильные потоки дохода. Бизнес-модель обладает большой значимостью в отношении создания ценности для клиентов наряду со стратегией, реализуемой с помощью бизнес-модели [9].

В настоящее время существует несколько общепринятых бизнес-моделей: B2B, B2C, B2G, G2B, франчайзинг и прямые продажи. В рамках психологического исследования особый интерес представляет бизнес-модель B2B (Business to Business), что дословно переводится с английского как бизнес для бизнеса. Тип B2B предполагает экономическое и информационное взаимодействие двух хозяйствующих субъектов, являющихся юридическими лицами [9]. Организация, использующая эту модель бизнеса, взаимодействует не с конечным потребителем (физическим лицом), как, например, в случае прямых продаж, а с компанией-клиентом, т.е. с другим бизнесом. К организациям, организующим свою деятельность в сфере B2B, относятся организации, занимающиеся сопроводительными услугами для другого бизнеса, например для поставки дополнительного оборудования, PR- и рекламные агентства, BTL-агентства, организации, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, и т. д.

В зависимости от масштаба организации, работающей в сфере услуг, организационная структура предусматривает, подразделение, направленное на непосредственную работу с клиентами [8; 12]. Сущность отделов такого подразделения заключается в нескольких формах взаимодействий с клиентами: поиск новых клиентов; оказание услуг клиенту в рамках текущих, ранее обозначенных форм

сотрудничества; взаимодействие с клиентом, главным образом направленное на расширение предоставляемых услуг клиенту, т. е. на развитие бизнеса. Названия таких отделов могут быть разными: отдел ньюбизнеса, телемаркетинга, отдела по работе с клиентами, отдела по расширению бизнеса и т. д. [12]. Как название отдела, так и название должностной позиции «менеджер по работе с клиентами» не дает однозначной информации о содержании деятельности менеджера, объеме его должностных полномочий, прав, ответственности, не говорит о необходимом уровне его квалификационных требований, наборе его профессиональных компетенций и отношении его к определенному уровню управленческой пирамиды. В этом аспекте играет существенную роль величина организации, численность ее сотрудников, миссия и цели компании, общая направленность и политика, стратегические и тактические задачи [8; 14; 4; 7].

В современном российском предпринимательстве и бизнесе стало принятым относить к числу менеджеров практически всех сотрудников организации, виды деятельности и группы выполняемых трудовых задач которых достаточно разнообразны и не всегда связаны с управлением. Виды деятельности, которые может осуществлять «менеджер по работе с клиентами», многообразны. Объем его трудовых задач и выполняемых функций может варьироваться от особенностей профессиональной деятельности менеджеров Call-центра до «проект-менеджеров». Профессиональная деятельность этих типов менеджеров кардинальным образом различается по уровню квалификационных требований, объему полномочий, прав и ответственности. Единым является только аспект взаимодействия с клиентами. В область профессиональной ответственности «проект-менеджера» входит реализация проектов крупных компаний-клиентов, координация деятельности подразделений агентства, вовлеченных в этот процесс от начального до конечного этапа его реализации [8; 12].

Менеджеры отдела телемаркетинга или Call-центра выполняют стандартизированный ряд трудовых задач, свойственный специалистам–исполнителям [12]. Профессиональная деятельность проект-менеджера (менеджера по работе с клиентами, аккаунт-менеджера, менеджера по развитию бизнеса) включает в себя исполнительские и управленческие функции одновременно тогда, когда менеджер юридически не занимает управленческий пост в организационной структуре [8].

С точки зрения исследователя-психолога интересным представляется вопрос о влиянии информационно-коммуникативной среды на профессиональную деятельность менеджера по работе с клиентами организации, ведущей деятельность в сфере B2B, например рекламного агентства.

В качестве исходных данных примем за основу положение о том, что содержание профессиональной деятельности менеджера по работе с клиентами равнозначно содержанию профессиональной деятельности проект-менеджера, т. е. менеджера, несущего ответственность за реализацию рекламного проекта какой-либо дистрибьюторской компании, торговой компании, компании-производителя, т. е. рекламодателя. В дальнейшем будем называть менеджера по работе с клиентами или проект-менеджера просто менеджером.

Профессиональная деятельность менеджера функционально может быть определена как синергия внутренних и внешних функциональных процессов, происходящих внутри собственной организации и в организации клиента [4; 2]. Предметом его деятельности, как и любого другого менеджера, является информация, которую он получает из разных организационных и внешних источников рыночной среды с целью принятия управленческих решений [4; 12; 13]. Продуктом его деятельности является оптимизация функционирования системы, направленной на решение задачи реализации проекта от поступления заказа до его реализации, посредством чего будет создан рекламный продукт, предназначенный для решения задач маркетинга, поставленных перед рекламным агентством (РА) компанией-клиентом [10].

В основе профессиональной деятельности менеджера лежат вопросы организующего и ситуативного менеджмента [14]. При этом основными функциями менеджера являются коммуникативная функция и функция принятия решений [12]. Среди наиболее важных качеств, характеризующих степень компетентности менеджера, ученые отмечают умение наладить деловые связи с заказчиком и абсолютную коммуникабельность [8]. Не являясь в рамках управленческой иерархии руководителем, будучи руководителем проекта или руководителем рабочей группы, менеджер на практике выполняет функции операционного руководства, административные функции, функции по ведению отчетности и другие необходимые функции в рамках документооборота, функции, определенные его непосредственными специальными профессиональными обязанностями.

Менеджер формально не несет ответственность за работу всех производственных подразделений, как это делает линейный менеджер. Сфера его личной ответственности сосредоточена в рамках выполнения собственных обязанностей и задач, что больше характерно для уровня ответственности профессионального служащего. Но в конечном итоге под его ответственностью находятся все этапы процесса планирования, подготовки рекламных сообщений и модулей, процесса производства рекламного продукта и размещения на медианосителях или

предоставление рекламных материалов в надлежащем формате, готовых к распространению [8].

Парадокс деятельности менеджера состоит в том, что он осуществляет функции управления производственным процессом в целом, а также сотрудниками, не находящимися в его подчинении в соответствии с организационной должностной позицией. Фактически он несет ответственность за работу всех подразделений, участвующих в процессе реализации проекта, поскольку функции планирования, подготовки и производства рекламного продукта во многом определяются их работой. Планируя, организуя, координируя и контролируя деятельность подразделений РА (маркетинговых исследований, креативного отдела, производственных отделов), менеджер является активным участником информационно-коммуникативной сети, в которой циркулирует информация разного уровня [11; 15; 10; 8].

Процесс успешного проведения рекламной кампании или производства отдельного рекламного продукта в рамках проекта непосредственно связан со следующими основными этапами в деятельности менеджера: утверждение маркетинговых целей; разработка стратегии и программ; определение тактических целей и задач; подготовка и принятие управленческих решений (коллегиальных или единоличных); передача решений на исполнение в рамках производственных подразделений; контроль и оценка соответствия промежуточных и конечных результатов их деятельности поставленным изначально целям; оценка эффективности рекламной кампании [10; 8].

Для эффективного управления всеми этапами реализации проекта менеджер должен обеспечить стабильный доступ и обмен необходимой информацией, улавливая потоки информации, распространяющиеся по всем направлениям: по горизонтали, вертикали, диагонали. Таким образом, можно выделить четыре типа коммуникативных и деловых контактов, активным участником которых является менеджер:

- система «менеджер – клиент». Под клиентом подразумевается представитель компании-клиента или группа представителей, в ряде случаев непосредственно в лице руководителей компании или топ-менеджеров;
- система «менеджер – руководитель». Под руководителем подразумевается менеджер среднего звена или линейный менеджер – руководитель отдела, в состав которого входит сам менеджер;
- система «менеджер – рабочая группа». Под рабочей группой подразумевается группа, собранная менеджером из руководителей отделов, результат деятельности которых

является звеном в процессе производства рекламного продукта или продуктов, предусмотренных проектом. На разных этапах реализации проекта могут создаваться различные группы в соответствии с задачей, предусмотренной планом деятельности по реализации проекта;

- система «менеджер – третьи лица». Под третьими лицами подразумеваются представители иных организаций, задействованные в производственном процессе или в процессе размещения рекламы. Как правило, к таким представителям относятся отдельные лица или творческие группы: актеры, певцы, известные люди, знаменитости (селебрити), модели, переводчики, сотрудники и руководство внешних компаний (звукозаписывающих студий, фото- и киностудий, телевизионных программ и т.д., типографий, СМИ) [10].

Все четыре типа контактов являются локальными отрезками общей цепи и взаимосвязаны в процессе реализации проекта. Каждый из контактов имеет обратную связь и может осуществляться в обоих направлениях (менеджер-клиент; клиент-менеджер и т. д.).

Качество информации (экономической, организационной, социальной и др.), получаемой посредством разных видов коммуникативных взаимодействий, непосредственным образом влияет на правильность принятого решения (единоличного, коллективного, стратегического, тактического, оперативного) и его последствия [13]. А.В. Смоляков выделяет несколько видов информации, которые используются в процессе принятия решения: входящая, исходящая; обрабатываемая, необрабатываемая; текстовая, графическая; постоянная, переменная; нормативная, аналитическая, статистическая; первичная, вторичная; директивная, распределительная, отчетная [12, с. 250].

Принимая за основу коммуникационную сеть вида «колесо», когда центральной фигурой обмена информацией между всеми каналами коммуникационной цепи является менеджер, последовательность контактов можно представить следующим образом: клиент – менеджер; менеджер – рабочая группа; рабочая группа – менеджер; менеджер – клиент. В случае, если процесс достижения поставленной цели не завершен, происходит циклический процесс. Взаимодействия в рамках системы «менеджер – руководитель» – неустойчивый элемент цепи, включаемый в цепь в ситуациях, требующих согласования с руководством при обсуждении некоторых ключевых вопросов деятельности менеджера, либо для предоставления отчетной информации. Взаимодействия в рамках системы «менеджер – третьи лица» актуальны в частных случаях производственного процесса, когда требуется привлечение специалистов, не являющихся

сотрудниками рекламного агентства, или возможности производственно-технической базы рекламного агентства не достаточны для реализации творческой идеи. Последовательность и количество каналов в цепи может меняться в зависимости от характера, содержания и степени значимости передаваемой информации.

В зависимости от социально-психологической компоненты коммуникативного процесса информация может требовать повторной проработки, пересмотра, иного способа изложения, уточнения и т. д., поскольку информационные потоки и каналы (звенья в коммуникационной сети) испытывают влияние социально-психологических явлений, как со стороны рекламного агентства, так и со стороны рекламодателя [13; 4; 11].

В процессе прохождения интегрального пути от клиента к менеджеру информация претерпевает ряд трансформаций и в конечном итоге может быть неполной или не вполне корректной, поскольку проходит все звенья информационно-коммуникационной цепи: от генерального директора и директора по маркетингу до менеджера по рекламе со стороны компании-клиента, который передает ее менеджеру рекламного агентства. Со стороны рекламного агентства информация также может проходить ряд фильтров, которые могут изменить ее и сделать недостоверной.

Одна из основных функций менеджера состоит в работе с информацией. Менеджер должен заботиться о том, чтобы иметь дело с качественной, профессионально грамотной, достоверной информацией. Поэтому его неотъемлемыми профессиональными качествами должны быть: профессионализм в рекламном деле и маркетинге; эрудиция; деловитость и аккуратность [8, с. 100], что позволяет четко представлять деятельность всех подразделений рекламного агентства, и соответственно не выпускать из внимания значимую информацию. Менеджер должен уметь селективировать поступающую информацию, подвергать ее анализу, сопоставлять в соответствии с тактическими целями и оперативными задачами. В этом аспекте менеджер должен максимально сократить количество звеньев в коммуникационной цепи, следить за качеством информации, отслеживая путь, по которому проходит информация от первоисточника (руководителя производственного отдела или исполнителя). Аккумулируя информацию, на определенном этапе реализации проекта менеджер приходит к моменту, когда он должен определить квинтэссенцию и составить информационное сообщение в удобной профессионально и психологически грамотной форме для клиента и, если того требует ситуация, получить удовлетворительный ответ.

В рамках информационно-коммуникационной сети степень точности и корректности передаваемой информации зависит от многих

аспектов: социально-психологических, экономических и т.д. Интегральное влияние факторов на информацию обусловлено динамикой изменений внешней среды, умышленным искажением информации конкурентами, форс-мажорными обстоятельствами, особенностями устройства организационной структуры, психологической атмосферы и другими факторами, описывающими внешнюю среду и организационную систему, включая социально-психологические особенности всего персонала, прямо или косвенно влияющие на информационно-коммуникационную сеть [13; 2]. Эффективность работы с информацией в особенности зависит от профессиональных навыков, личных, деловых, интегральных, морально-психологических свойств, способностей, коммуникативно-эмоциональных особенностей личности коммуникатора и реципиента в коммуникативном процессе, в том числе от влияния стрессовых факторов, усталости и т. д. [11].

Рассмотрим два типа контактов, составляющих каркас коммуникативного процесса менеджера в процессе реализации проекта.

Менеджер–клиент

Клиент является ключевым лицом, на которого направлена вся профессиональная деятельность менеджера. Стабильность доходов рекламного агентства зависит от степени лояльности его клиентов. Отношения рекламного агентства в основном в лице менеджера и в особых случаях в лице руководства РА должны строиться таким образом, чтобы работать на увеличение ценности услуг РА для клиентов и повышения или поддержания на высоком уровне лояльности клиентов, в противном случае РА рискует потерять контракт на оказание рекламных услуг. Доверие – это основа сотрудничества обоих партнеров, вот почему уровень квалификационных требований к менеджеру РА очень высок [8].

На момент поступления заказа субъекты коммуникативного процесса могут находиться в определенных деловых отношениях и быть партнерами, но в любом случае на первоначальном этапе отношения они проходят стадию знакомства. Для установления прочных партнерских отношений в дальнейшем менеджер и клиент договариваются о встрече, как правило, на территории клиента, где происходят переговоры, целью которых является самопрезентация, презентация рекламного агентства, знакомство с компанией и установление личного контакта, достижение определенных условий в отношении дальнейшего сотрудничества, устраивающих обе стороны бизнес-процесса. Бизнес-тренер Смоляков выделяет несколько пунктов, которые должен осуществить менеджер (возможно, с руководителем отдела или представителем топ-менеджмента) при первом контакте с клиентом и его компанией [12, с. 64]:

- произвести благоприятное впечатление и постараться установить доверительные отношения с контактными лицами;
- собрать максимальный объем дополнительной информации для организации последующей работы с клиентом (личностная оценка контактных лиц, их положение в организации, отношение к ним подчиненных, предположительное количество потенциальных потребителей (услуги, товара, продукта), их описание, даты внутрифирменных праздников, внешний вид сотрудников, внутренняя отделка помещений, уровень порядка или суеты в офисных помещениях и т.п.).

Получение первичной информации является чрезвычайно значимым этапом сотрудничества, поскольку на ее основе создается предварительное заключение о положении компании на рынке, особенностях потребительской аудитории, товара и рынка, о возможных целях и задачах рекламной компании, об ожиданиях и предпочтениях руководства компании-клиента и т.д. [10; 2; 8]. Полученная в результате переговоров первичная информация продуцируется компанией-клиентом посредством работы топ-менеджмента, маркетингового и рекламного отделов или отдельных групп, или лиц, отвечающих за подобные направления деятельности компании-клиента. Компания-рекламодатель, как правило, самостоятельно определяет цели рекламной компании, на основе которых создаются рекламные сообщения посредством рекламного агентства [8].

Дальнейшее сотрудничество происходит в рамках реализации проекта от получения первичной информации, на основе которой строится стратегия сотрудничества и формулируются предварительные цели и задачи. Объем и содержание полученной менеджером информации зависит от профессиональной компетентности менеджера, наличия у него особых деловых и высокоразвитых коммуникативных способностей [8, с. 100].

Менеджер вынужден работать с информацией разного рода. Градация форм, в которых поступает информация к менеджеру, достаточно велика: от довольно расплывчатой формы, представленной в свободном изложении, до четкой, полной формы, содержащей мотивы обращения к услугам рекламного агентства и четко сформулированную цель. В первом варианте на основе поступившей информации, которая либо не содержит либо содержит мало конкретных данных, трудно однозначно представить себе цель рекламной компании, а соответственно планировать и инициировать производственные процессы. Во втором варианте менеджер может не только грамотно разработать стратегию реализации проекта, сформулировать цели и задачи, исходя из пожеланий, предпочтений, ожиданий клиента, но и

координировать работу всех производственных подразделений, имея точные данные для производства рекламного продукта [8]. Существует три вида взаимодействия рекламного агентства с рекламодателем:

- рекламодатель полностью руководит деятельностью РА;
- рекламодатель не проявляет интереса к процессам, сопровождающим все стадии реализации проекта;
- рекламодатель активно сотрудничает с рекламным агентством, осуществляя совместную работу и принимая решения коллегиально с РА.

Первые два варианта не ведут к конечной цели сотрудничества с РА, и рекламная компания, скорее всего, окажется неэффективной [10], поэтому одной из задач менеджера является способность направить взаимодействие с клиентом по третьему сценарию, проявив психологические, педагогические, воспитательные и коммуникативные способности.

В соответствии с объемом и содержанием полученной информации (как правило, по телефону или посредством деловой переписки) менеджер, согласуя свои действия с руководителем, вступает в следующую стадию деловых контактов с клиентом. Целью деловых контактов (переговоров, встреч, общения по телефону, посредством деловой переписки) становится либо получение необходимой информации для обозначения стратегических и тактических целей проведения рекламной компании, либо обмен текущей информацией в процессе производства (уточняющей, консультативной, поясняющей и т. д.) вплоть до информации, содержащей оценку деятельности рекламного агентства.

Высокий уровень качества взаимодействия с деловым окружением менеджера соответствует следующим психологическим свойствам [12, с. 103]:

- уравновешенность. Умение сдерживать не только собственные чувства и переживания, но и окружающих;
- гибкость в общении. Способность найти общий язык с любым собеседником;
- легкость в общении (раскованность). Умение обсуждать любые задачи с любым собеседником;
- внимательность (умение слушать). Умение слушать и понимать собеседника;
- качество оказания помощи сотрудникам в решении их задач. Готовность оказывать действенную помощь коллегам по работе;
- отзывчивость и вежливость. Высокий уровень культуры общения, уважительное отношение к мнению и убеждениям других.

Менеджер – рабочая группа

Рабочие группы формируются менеджером посредством организаторско-распорядительской деятельности индивидуально в соответствии с задачами, сформулированными на основе целей проекта, определенных во взаимодействии менеджера с руководителем или самостоятельно. Как любой новый коллектив, группа претерпевает этапы своего социально-психологического развития (типологический, идентификационный этап и этап солидарности) [14]. Задача менеджера в этом процессе состоит в том, чтобы обеспечить эффективную работу группы посредством деловых и неформальных коммуникаций, личностных и личностно-групповых взаимодействий и взаимосвязей, собственных профессиональных и личных качеств [8; 4; 11; 13]. Особенность взаимодействий и взаимоотношений менеджера с членами рабочей группы заключается в том, что каждый из членов группы, являясь руководителем своего отдела (маркетинга, печати, креативного, телевидения, медиабайнга и т. д.), занимает более высокую ступень по сравнению с менеджером в иерархической структуре управления, но при этом неформально является объектом управления менеджера, поскольку в рамках проекта менеджер является центральной фигурой и практически единолично несет ответственность за успешность реализации проекта. Конечно, в случае неудачи будут нести ответственность и менеджер, и его руководитель, но профессионализм менеджера в совокупности с его личными качествами, характеризующими его как руководителя и высококвалифицированного исполнителя заключается в способности менеджера брать на себя единоличную ответственность за принятие значимых решений, оценивая и учитывая при этом риски, проявлять инициативность и самостоятельность в реализации проекта, использовать весь свой управленческий потенциал для достижения профессионального успеха.

На основе анализа литературы [4; 7; 13; 5; 17; 12; 16; 3] теоретически можно попытаться сформулировать ряд предпосылок эффективной профессиональной деятельности рабочей группы, которые должен учитывать менеджер в своей работе:

- действовать в рамках сформировавшейся организационной культуры, обеспечив все ее компоненты (целеустремленность, групповую идентифицированность, интегрированность, комплексность и регуляцию поведения);
- создать социальные и организационные условия для эффективной деловой активности группы в целом в рамках своих полномочий;
- использовать в процессе коммуникации с членами рабочей группы характеристики психолого-педагогической речи,

включающей в себя четыре группы психологических компонентов – коммуникативных, познавательных, интерактивных и перцептивных;

- предоставить максимум необходимой для работы информации в доступной, понятной и одновременно профессионально грамотно изложенной форме;
- предупреждать случаи искажения переданной информации вследствие какого-либо недопонимания в отношении трудовых задач между членами рабочей группы;
- максимально повлиять на образование благоприятной, доброжелательной, но при этом деловой социально-психологической среды в группе;
- предупреждать и устранять причины конфликтов в рабочей группе;
- сформировать эмоциональную, мотивационную, интеллектуально-познавательную, ценностную компоненты, обуславливающие состояние удовлетворенности у каждого члена рабочей группы;
- достичь максимальной степени психологической включенности в работу каждого члена рабочей группы;
- применять индивидуальный подход в работе и учитывать индивидуально-психологические особенности каждого члена группы;
- с уважением относиться к каждому члену группы и понимать значение его участия в работе;
- завоевать авторитет профессионала и обеспечить себе лидирующее положение в группе, не ущемляя при этом достоинство и не уменьшая значимость других членов рабочей группы;
- посредством личных качеств влиять на отношение каждого члена группы к своим трудовым обязанностям и не допускать психологического отчуждения от их выполнения;
- способствовать формированию мотивации достижения успеха у членов рабочей группы;
- обеспечить высокую работоспособность группы в целом и отдельно каждого из ее членов и поддерживать это свойство на оптимальном уровне, учитывая напряженный ритм их работы, планируя совещания на определенные часы и контролируя время их проведения;
- ставить задачи, распределять нагрузку, расставлять приоритеты, планировать производственный процесс, осуществлять

контроль, используя в основе своей деятельности тайм-менеджмент.

Таким образом, резюмируя все вышеизложенное, можно заключить:

- менеджер по работе с клиентами фактически является руководителем рабочей группы (ответственным исполнителем проекта или контактором);
- его профессиональная деятельность ориентирована главным образом на взаимодействие с клиентами-компаниями (юридическими лицами (компаниями));
- по роду профессиональной деятельности менеджер по работе с клиентами оказывается одной из центральных фигур информационно-коммуникативной сети;
- успех реализации проекта во многом определяется особенностями эмоционально-коммуникативной сферы личности менеджера по работе с клиентами.

Тема изучения профессионально важных качеств и особенностей эмоционально-коммуникативной сферы менеджера по работе с клиентами чрезвычайно обширна и требует глубокого научного подхода.

Список литературы

1. Баринов В.А. Организационное проектирование. М.: Инфра-М, 2010. 384 с.
2. Вуд М.Б. Маркетинговый план: практическое руководство по разработке: пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 352 с.
3. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие. М.: МПСИ, 2000. 648 с.
4. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. Минск: Новое знание, 2003. 1040 с.
5. Маркова А.К. Психология профессионализма. М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. 308 с.
6. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации: пер. с англ. СПб.: Питер, 2011. 512 с.
7. Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2009. 672 с.
8. Овчинникова Н.Н. Рекламное дело: курс лекций. М.: Эскимо, 2010. 336 с.
9. Остервальдер А., Пенье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.

10. Панкратов Ф.Г., Баженов Ю.К., Шахурин В.Г. Основы рекламы: учеб. 10-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К°, 2008. 532 с.
11. Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организации. М., 1980. 176 с.
12. Смоляков А.В. Служба сбыта в российских компаниях: организация работы, финансирование, планирование результатов. М.: Вершина, 2007. 264 с.
13. Спивак В.К. Корпоративная культура. СПб., 2001. 352 с.
14. Столяренко А.М, Н.Д. Амаглобели Психология менеджмента: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Управление персоналом» и «Психология». 2-е изд., испр. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 455 с.
15. Уэбстер Г. Планирование и управление проектами для менеджеров. М.: Дело и Сервис, 2006. 272 с.
16. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. М.: ИНФРА-М, 1999. 328 с.
17. Шекшня С., Кейтс де Врис М., Коротов К., Флорент-Трейси Э. Новые лидеры российского бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 340 с.

ROLE AND FEATURES OF THE IMPLEMENTATION CLIENT MANAGER COMMUNICATION PROCESS IN BUSINESS TO BUSINESS SPHERE

A.V.Rogal¹, E.D.Korotkina²

¹ Institute of Higher Nervous Activity and Neurophysiology of RAS

²Tver State University

A client manager professional activity is saturated functions, when their effectiveness of the implementation is largely determined by the level and style of communicative process development, especially in business to business sphere. Of interest is the psychological analysis of the communication process features in the management process at the level of manager to work with clients. This topic is very extensive, and so in this article it will focus on the psychological determinants of professional management working with clients in the advertising agency.

Keywords: *manager, advertising agency, client, communicative function, organization culture.*

Об авторах:

РОГАЛЬ Анна Викторовна – младший научный сотрудник лаборатории нейрхимических механизмов обучения и памяти, Институт высшей нервной деятельности и нейрофизиологии РАН (117485, г. Москва, ул. Бутлерова, д. 5а), e-mail: rogal.anna@gmail.com

КОРОТКИНА Елена Дмитриевна – кандидат психологических наук, доцент кафедры педагогики, социальной работы и социальной психологии, ФГБОУ ВПО «Тверской государственный университет» (170100, г. Тверь, ул. Желябова, 33), e-mail: el.korotkina@yandex.ru