

Введение

Учебное пособие факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета «Тренинг продаж» — результат аналитической, исследовательской, тренерской, консультационной и супервизорской работы автора за 1995–2000 гг.

Пособие предназначается для студентов специальностей «менеджмент», «маркетинг» и «управление персоналом» факультета менеджмента СПбГУ (курсы «Тренинг продаж», «Сервисные технологии», «Управленческое консультирование») и для слушателей специализации «Управление персоналом» специального факультета менеджмента СПбГУ (курсы «Обучение и развитие персонала», «Управленческое консультирование»).

Предлагаемое пособие — это информационный материал для *заказчиков тренингов продаж* — руководителей организаций, менеджеров по персоналу и внутрифирменному обучению, руководителей отделов продаж и отделов маркетинга, менеджеров по продажам и торговых представителей, рекламных и страховых агентов, желающих развить свою компетентность, связанную с умением продавать и обслуживать клиентов.

Это также справочник для *тренеров и преподавателей*, разрабатывающих концепцию тренинга продаж и сервиса для компании-заказчика или для сборной группы на открытом тренинге продаж.

В пособии рассматриваются, с одной стороны, универсальные принципы корпоративного обучения, разработанные в мировой практике бизнеса, с другой — исследуются примеры и проблемы отечественной практики обучения продажам.

Автор описывает тренинг продаж в междисциплинарной парадигме, учитывая как социально-психологический подход к тренингу, так и современные подходы к обучению продажам персонала организаций, представленные в научном менедж-

менте и маркетинге, ориентируясь на целостность описания темы и практическую пользу учебного пособия для студентов и менеджеров.

Автор трактует термин «тренинг» в широком смысле слова как активную форму обучения продажам, учитывая определение данного термина в теории менеджмента как разновидности обучения любой дисциплине и определение данного термина в социальной психологии как особой разновидности активного социально-психологического обучения.

В западных компаниях между терминами «тренинг» и «обучение» часто стоит знак равенства. В российских же компаниях принято выделять тренинг как активную форму обучения персонала в противовес лекциям как пассивной форме обучения, или тренинг как специально организованное групповое занятие с отрывом от работы в противовес наставничеству или коучингу как обучению непосредственно на рабочем месте.

Бизнес-тренинг, с точки зрения традиционного образовательного подхода в учебных заведениях, это курс повышения квалификации, как правило, очень короткий, насыщенный разными формами и методами занятий, предназначенный для обучения сотрудников и руководства компаний. Идея дополнительного бизнес-образования появилась потому, что образование в высших учебных заведениях дает знания, которые, будучи адекватны реалиям современного бизнеса и производства, со временем устаревают.

В России разрыв между вузовским образованием и практикой пока достаточно глубок, поскольку высшее образование отличается особой академичностью. Кроме того, во всем мире, и в нашей стране в частности, не хватает хороших специалистов. Переизбыток профессионалов на рынке труда весьма иллюзорен; многие из претендентов на те или иные должности не отвечают всем необходимым требованиям. В этих случаях компании сами заказывают тренинги персонала. Обучение собственных сотрудников обходится работодателям дешевле, чем поиск и перемакивание готовых специалистов.

Тренинги — это очень интенсивное обучение. Иногда тренинги продаж разбиваются на части, на каждую из которых отводится по два-четыре дня. Продолжительность одного учебного дня, как правило, 8–10 часов. Оптимальное количество участников группы, по мнению экспертов, составляет 10–12 человек. Это, с одной стороны, позволяет каждому участнику проде-

монстрировать выполнение задания инструктору, а с другой — обменяться опытом, поучиться друг у друга. Есть программы тренинга продаж, рассчитанные на 15–25 человек и более. Оптимальный размер группы определяется концепцией тренинга продаж.

Главное отличие бизнес-тренинга от традиционного семинара или лекционного занятия — активность участников обучения. Основной акцент здесь ставится на получении практических навыков, необходимых в повседневной работе. На тренинге моделируются реальные ситуации продаж и общения с клиентами, что дает возможность обсудить со слушателями эффективные приемы взаимодействия с клиентом, предложить различные упражнения и ролевые игры. Активность участников тренинга сохраняет концентрацию внимания, уровень запоминания и интенсивность мыслительных процессов достаточно высокими в течение длительного времени, позволяя эффективно усваивать необходимый материал. При активном отношении к обучению теоретические знания примеряются участниками обучения к своей деловой среде. Активность позволяет получить навыки практической работы. От знаний до навыков необходимо пройти целый путь: полученное знание — сформированное умение — наработанный навык. Ценность тренингов заключается в том, что мотивированный активный участник может пройти этот путь практически до конца, окончательно закрепив навыки в посттренинговой работе.

Обучение проводят специально подготовленные люди — тренеры. Тренеры проходят особую подготовку. В российской практике тренингов продаж сложилось так, что многие тренеры по продажам имеют базовое или дополнительное психологическое образование. Это объясняется как историческими условиями (психологи первыми начали проводить тренинги в советских и российских организациях), так и спецификой активных форм обучения, предполагающих понимание психических процессов, протекающих при обучении, и социально-психологических особенностей групповой динамики.

Тренинги делятся на группы в зависимости от того, для какого уровня сотрудников они предназначены. Есть тренинги для высшего звена руководителей, тренинги для руководителей среднего звена и для специалистов. Ряд программ тренинга продаж не имеет четкой должностной ориентации и полезен для любой категории сотрудников.

По форме организации бизнес-тренинги могут быть корпоративными и открытыми, или сборными. Корпоративные бизнес-тренинги организуются по запросу конкретной компании. На открытые (сборные) тренинги, которые проводятся по той или иной тематике в заранее оговоренное время, могут записаться все желающие. Компании, которые хотят обучить всего несколько специалистов, могут отправить их на открытый тренинг в консалтинговую или учебную организацию.

Учебное пособие «Тренинг продаж» состоит из трех модулей:

Модуль 1 включает описание последовательных шагов по организации системного и эффективного обучения продажам персонала фирмы.

Модуль 2 посвящен методологии обучения продажам. Его цель — формирование системы знаний о концептуальном построении обучения продажам, выборе целей, форм и методов обучения продажам.

В модуле 3 представлены игры, упражнения и информационный материал для тренингов продаж. Он полезен прежде всего начинающим преподавателям и тренерам, которым необходимо формировать программу обучения продажам. Предлагается набор стандартных материалов и игр, используемых современными тренерами как на открытых, сборных тренингах продаж, так и во время корпоративного обучения продажам.

В пособии используются следующие символы:



— универсальные принципы корпоративного обучения, разработанные в мировой практике бизнеса.



— примеры и проблемы отечественной практики обучения продажам.