

Владимир Токарев



БИЗНЕС-ШКОЛА «ПРАКТИКА 2.0»

Русское экономическое чудо, №11

Владимир Токарев

**Бизнес-школа «Практика 2.0».
Русское экономическое чудо, №11**

«Издательские решения»

Токарев В.

Бизнес-школа «Практика 2.0». Русское экономическое чудо, №11 /
В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-933429-9

Специальный выпуск журнала «Русское экономическое чудо», посвященный организации бизнес-школы «Практика 2.0». Главные задачи выпуска — способствовать развитию научного менеджмента в нашей стране, помочь коммерческим компаниям страны вырваться вперед. По этой причине основная аудитория, на которую рассчитан специальный выпуск, — это директора коммерческих фирм. Но в нем, возможно, будут разные рубрики: акционеру, преподавателю, студенту, специалисту, руководителю региона и т. д.

ISBN 978-5-44-933429-9

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Краткое содержание номера	6
Приглашение в будущее	7
Программа «мастер делового администрирования	9
Форматы получения образования	10
Часть 1. Еще три программы БШ «Практика 2.0»3	12
Стратегическое управление персоналом	12
Модульный принцип построения системы практикумов и ожидаемые результаты	13
Личные продажи	15
Краткое описание 2 модуля – «Техники продаж для продвинутых продавцов»	19
Командообразование	24
Наша концепция тренинга по командообразованию	25
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Бизнес-школа «Практика 2.0» Русское экономическое чудо, №11

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2019

ISBN 978-5-4493-3429-9 (т. 2)

ISBN 978-5-4493-3430-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Лучший (с точки зрения экономической выгоды) вариант приобретения книг по управлению эмоциями – стать акционером (спонсором) проекта краудфандинга по изданию серии книг «Менеджмент эмоций» – и получить соответствующие выгодные вознаграждения —



Рис. 1. Серия практикумов по менеджменту эмоций.

ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ! Вы можете присоединиться к проекту по ссылке <https://planeta.ru/campaigns/strah>

Приглашаем к нам на офлайн практикум по менеджменту эмоций.

Краткое содержание номера

Приглашение слушателей

Часть 1. Еще три программы БШ «Практика 2.0»

Стратегическое управление персоналом

Личные продажи

Командообразование

Базовый институт, при котором организуется бизнес-школа «Практика 2.0»

Контакты бизнес-школы

Часть 2. Использование проекта «Открытое образование»

Как это работает

Специализация «Управленческое консультирование»

Часть 3. Эффективные методы обучения

1. Тренинг умер? Да здравствует тренинг!

2. Социальные сети как инструмент для отработки элементов командообразования

Приглашение в будущее



Рис. 2. Бизнес-школа «Практика 2.0» при ФГБОУ НРИУЭ АПК.

Буквально у каждой российской компании сегодня есть шанс и достаточное временное окно, чтобы выйти в лидеры (региональные, российские, мировые – все зависит от исходной точки, от которой планируется старт).

Это связано с наличием разрыва/барьера между современной теорией менеджмента и существующей практикой управления в подавляющем большинстве компаний в нашей стране (практику управления легко оценить по таким показателям как качество продуктов и производительность труда).

Чтобы использовать этот шанс, мы приглашаем менеджмент компаний приобрести критическую массу управленческих знаний, которая позволит кардинально изменить ситуацию в лучшую сторону.

Этому будет способствовать программа бизнес-школы «Практика 2.0», над которой работа шла последние 5 лет под руководством инициатора данного проекта.

Фокусировка на анализе причин возникновения разрыва/барьера между современной теорией менеджмента и реальной практикой управления позволила предложить слушателям достаточный инструментарий для кардинального изменения ситуации к лучшему, и в чем-то, по мнению инициатора проекта, даже, избыточный, что позволит не просто преодолеть обозначенный разрыв, но и выйти в лидеры.

Реализация проекта для слушателей будет включать в себя 3 этапа:

1. Первый этап – Приобретение критической массы управленческих знаний. Его можно назвать Микро-МВА, включает 72 часа очных занятий и 72 часа самостоятельной работы над заданиями практикумов. Уже в рамках первого этапа начнется постепенное вхождение во второй этап.

2. Второй этап – Самостоятельное использование слушателями ресурсов проекта «Открытое образование» с консультационной поддержкой со стороны БШ «Практика 2.0». У этого этапа окончание не предусмотрено – он будет продолжаться в течение всей активной жизни менеджеров.

На этом этапе предполагается использование особых эффективных инструментов освоения современных знаний в сфере менеджмента, предложенных БШ «Практика 2.0».

3. Третий этап – Освоение полной программы МВА с присвоением квалификации «Мастер делового администрирования». В наших планах изучение слушателями английского

языка по эффективной методике¹, позволяющей значительно сократить время глубокого усвоения иностранного языка.

Мы со своей стороны постараемся, чтобы к этому моменту была возможность онлайн обучения по ключевым программам бизнес-школы. Поэтому уже с момента начала обучения будет проводится подготовка аудио – и видеопрактикумов, подкреплённых уже изданными сериями книг по всем трем курсам с тем, чтобы расширить географию наших слушателей.

Более подробно описание первого этапа и первые образовательные ноу-хау, которые будут использованы на втором этапе образовательного цикла, представлены в первом специальном выпуске еженедельника «Бизнес-школа «Практика 2.0»



Рис. 3. Бесплатный выпуск первого специального номера еженедельника «Революция 2019».

¹ Системный подход Татьяны Камяновой к изучению иностранных языков.

Программа «мастер делового администрирования MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)²»

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования

«Нижегородский региональный институт экономики и управления АПК»

Бизнес школа «Практика 2.0.»

Программа **«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

Документ об образовании: диплом о дополнительном (к высшему) образовании с присвоением дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

Модуль 1. Базовые профессиональные дисциплины в области менеджмента

Стратегический менеджмент

Общий менеджмент

Новый тайм-менеджмент (персональный менеджмент)

Модуль 2. Управление человеческими ресурсами

Командообразование

Стратегическое управление персоналом

Организационная конфликтология

Лидерство и влияние

Управление стрессом и навыки саморегуляции

Модуль 3. Финансы

Управление стоимостью компании

Управление оборотным капиталом: дебиторская и кредиторская задолженность

Финансовый менеджмент

Модуль 4. Маркетинг

Стратегический маркетинг

Маркетинговые коммуникации

Маркетинговые исследования и анализ

Личные продажи

Модуль 5. Работа над выпускными аттестационными проектами

В этом модуле мы планируем активно использовать ресурсы проекта «Открытое образование», что позволит значительно расширить число специализаций по нашей программе подготовки MBA, и образовательные ноу-хау нашей бизнес-школы «Практика 2.0», направленные на преодоление разрыва в современной теории менеджмента и существующей практики управления.

² Программа может быть несколько уточнена.

Форматы получения образования

Мы предлагаем 12 вариантов получения образования по программе MBA с большим числом специализаций, которые могут выбрать слушатели.

1. Воскресная бизнес-школа

Период обучения 1 год. Обучение в выходные.

Кому больше всего подходит:

Тем, кто уже работает.

Тем, кто решил получить дополнительное образование – включая студентов старших курсов.

2. Дневная форма обучения

Период обучения 1 год

Кому больше всего подходит:

Тем, кто решил пройти обучение с отрывом от работы.

Кто решил получить дополнительное образование после окончания вуза.

3. Корпоративное обучение

Период обучения 1 год

Для кого предназначена такая форма обучения:

Для коммерческих и государственных компаний и организаций, на период освоения программы – это, по сути, корпоративный университет по программе MBA.

Мы готовы рассмотреть предложения руководства компаний и государственных структур такого формата обучения для вашей организации.

4. Выездная бизнес-школа (региональная площадка бизнес-школы)

Период обучения 1 год

Она может быть реализована в перечисленных выше трех форматах.

В настоящее время мы готовы рассмотреть предложения коммерческих и государственных структур, кого может заинтересовать взятие на себя ответственности за организацию на коммерческой основе такой формы обучения в вашем регионе.

5. Онлайн обучение

Период обучения 1 год

Обучение может быть реализовано в перечисленных выше первых трех форматах.

Для кого предназначена такая форма обучения:

Такая форма позволяет – существенно расширить географию слушателей.

6. Обучение на основе видеопрактикумов

Период обучения – модульное освоение программы по возможностям слушателя.

Для кого предназначена такая форма обучения:

Для тех, кому мы не сможем организовать, например, в силу очень большой удаленности или плохой связи, другие формы обучения.

Такая форма позволяет – не только существенно расширить географию слушателей, но и обеспечить возможность обучения в любое удобное время.

Данный шестой вариант будет нами запущен в форме краудфандингового проекта по подготовке видеопрактикумов.

Если этот формат – то, что вы ищете, напишите нам, что готовы принять участие. После достижения точки безубыточности, мы запустим проект краудфандинга и оповестим вас о дальнейших действиях.

Такая форма обучения при сохранении качества образования, позволяет снизить стоимость обучения.

7—12. Программа МВА с углубленным изучением английского языка

Период обучения 1,5 года

Этот вариант может быть реализован во всех перечисленных выше 6 форматах – воскресная, дневная, корпоративная и др.

Часть 1. Еще три программы БШ «Практика 2.0»³

Стратегическое управление персоналом *Разработка стратегии для победы в войне на рынке вакансий*



Рис. 4. Одна из книг серии «Русский менеджмент» (второе издание «Русского менеджмента» в 8 книгах»).

Серия из 8-и практикумов для топ-менеджеров и владельцев бизнеса

Актуальность

В условиях нестабильной внешней среды стратегический менеджмент показал себя одним из наиболее мощных инструментов конкурентной борьбы.

Информация по теме

Обычно стратегии в отношении к персоналу рассматриваются как одна из функциональных стратегий, выводимая из корпоративной стратегии бизнеса.

Нерешенные проблемы

Однако последние тренды в работе с персоналом – *война за таланты, раскрытие творческого потенциала каждого руководителя и специалиста* – требуют новых инструментов управления. Один из них – это стратегическое управление персоналом.

Цели практикума

Серия из 8-и практикумов по стратегическому управлению персоналом (разработка стратегии для победы в войне на рынке вакансий) предназначена для топ-менеджеров/владельцев бизнеса и имеет своей целью практическое освоение (через выполнение упражнений) высшими руководителями нового стратегического инструмента управления.

Главная цель – освоить участниками тренингов современные подходы и инструменты стратегического управления персоналом для разработки и реализации стратегии до уровня самостоятельного применения в дальнейшем без привлечения консультантов по управлению.

Если этот практикум осваивается уже после изучения курса «Стратегический менеджмент», слушатели получают тройную выгоду:

1. Использование уже освоенного алгоритма по разработке стратегии позволяет углубить первичные знания: повторение – это процесс познавательный.

³ Программы, представленные здесь, могут быть несколько уточнены, если это потребуется. Но коррекция будет выполнена нами только в случае, если мы увидим, что она улучшит представленные здесь курсы.

2. Реализация разработанной корпоративной стратегии в отношении персонала позволит приобрести компании дополнительные долговременные конкурентные преимущества и/или корневые компетенции для победы на рынке.

3. Понимание процесса использования алгоритма разработки стратегии для новых объектов управления позволит применить эти знания самостоятельно для других объектов управления, например, для разработки стратегии карьеры.

Модульный принцип построения системы практикумов и ожидаемые результаты

Вся программа практикумов построена по модульному принципу и включает в себя следующие модули, которые в целом повторяются из курса стратегия компании:

Модуль 1. Алгоритм разработки стратегии и анализа фирмы.

Модуль 2. Анализ конкурентов.

Модуль 3. Анализ рынка.

Модуль 4. Стратегия и ее реализация.

В свою очередь *1 модуль включает в себя 2 практикума:*

1. Алгоритм разработки стратегии.

2. Формируем список сильных и слабых сторон

В результате освоения этого модуля участники практикумов познакомятся с современными инструментами конкурентной борьбы на рынке вакансий, в частности с технологией управления по слабым сигналам применительно к рынку вакансий. Научатся выполнять анализ функциональных областей и выводить расширенный список сильных и слабых сторон компании/бизнес направления

Планируется издать 10 практикумов по данному курсу. Первые два практикума уже изданы. Первый содержит завязку бизнес-повести «Алёна начинает и ...», книга предлагается для бесплатного скачивания.



Рис. 5. Книга для бесплатного скачивания содержит завязку бизнес-повести «Алёна начинает и...».

Второй модуль включает в себя следующие 2 практикума:

3. Анализ среды прямого воздействия. Пять сил конкуренции.

4. Анализ конкурентов.

В результате освоения этого блока участники практикумов освоят модель «Пять сил конкуренции» для анализа среды прямого воздействия на рынке вакансий.

Практически потренируются разрабатывать программу действий в отношении к конкурентам.

Третий модуль содержит следующие практикумы:

5. Анализ среды косвенного воздействия. STEP и ГИД.

6. Выводим список опасностей возможностей.

В результате освоения этого модуля участники практикумов освоят классические инструменты анализа рынка. В частности, STEP-анализ для среды косвенного воздействия, а также выведут расширенный список опасностей и возможностей на рынке вакансий.

Четвертый модуль содержит следующие практикумы:

7. Проведение эффективного SWOT- анализа для выработки стратегических решений.

8. Разработка мероприятий по реализации стратегии. Преодоление сопротивления изменениям.

В результате освоения заключительного блока участники практикумов узнают типичные ошибки проведения SWOT-анализа и различные подходы к выведению стратегических решений. Выполнят разработку стратегии компании/бизнес направления (с целью достижения умения в дальнейшем самостоятельно выполнять такую работу для любого бизнес-направления или компании в целом).

Личные продажи *тренинги по классическим и продвинутым техникам продаж*



Рис. 6. Серия из трех книг по продажам.

Повышение эффективности личных продаж будет актуальным всегда.

Понятно, что без продаж не сможет существовать никакой бизнес.

Продавать лучше, чем ваш конкурент, когда разница между продаваемыми товарами двух конкурирующих фирм становится все менее заметной, становится важным конкурентным преимуществом компании.

Для этого сегодня есть все возможности – современные техники продаж можно смело отнести к высоким технологиям.

Нерешенные проблемы

Тренингами по личным продажам мы занялись в кризис 2009 года. И поэтому несколько не удивились, что рынок насыщен предложениями тренинговых компаний.

Однако, как отметил один из известных российских тренеров, **только 1/4 продавцов знает и применяет современные техники продаж**. Наши наблюдения показали – на самом деле, цифра значительно ниже. Редкие единицы применяют в своей практике современные техники продаж. И потому на первое место выходят даже не новые, еще более лучшие разработки по личным продажам, а эффективная методология проведения тренингов. Как добиться того, чтобы менеджеры по продажам применяли то, что они знают, но пока продолжают работать по старому?

Большая часть наших коллег тренеров обосновывает обозначенную проблему тем, что на тренинге можно попробовать продавать по новому, научиться же нужно только самому в дальнейшей самостоятельной работе. Частично соглашаясь с коллегами, мы считаем, что есть другие более эффективные решения обозначенной проблемы.

Цели тренинга

Освоить классические техники продаж таким образом, чтобы продавцы их применяли в повседневной практике.

Более подробное раскрытие целей представлено в концепции тренинга.

Концепция тренинга по личным продажам



Рис. 7. Вторая книга серии.

1. Мы считаем проведение одного длительного (в 3—4 дня подряд) тренинга не очень эффективным, хотя сами проводим не только однодневные, но и двухдневные тренинги. Важным для усвоения является не только сам тренинг, но и время между тренинговыми сессиями с разрывом от 1 недели до 1 месяца.

2. Наши тренинги по классическим продажам построены не в порядке логической последовательности этапов продажи (от холодных контактов до закрытия продаж), как обычно это принято. **Последовательность тренингов выбрана таким образом, чтобы в каждом новом тренинге использовать полученные на предыдущем тренинге знания, это обеспечивает лучшее запоминание и усвоение материала.**

3. При работе с компанией-клиентом мы организуем дополнительные внутренние тренинги силами продавцов отдела продаж. Это тоже наше ноу-хау.

4. Ну и, наконец, нами разработана собственная техника продаж для продвинутых продавцов – «Менеджмент-продажи». Продвинутое техники продаж представлены во втором модуле.

Модульный принцип построения системы тренингов и ожидаемые результаты

1 модуль – «Классика»

- **Техники эффективных вопросов**
- **Техники преодоления возражений**
- **Техники разогрева холодных контактов**
- **Техники презентации**
- **Техники переговоров о цене**
- **Техники закрытия сделки**

2 модуль – «Техники продаж для продвинутых продавцов»

- **СПИН плюс**
- **Менеджмент-продажи**

Краткое описание 1 модуля – «Классика»

1. Тренинг Техники эффективных вопросов

К сожалению, чаще всего нам представляется возможность наблюдать в работе подавляющего числа продавцов презентацию продуктов, когда вопросы задает покупатель. В то время, как умение задавать вопросы – это первое, чему должны научиться продавцы. С помощью вопросов решается целый комплекс проблем любой продажи. Выясняются потребности покупателей, чтобы предложить подходящий продукт или «достроить решение для клиента». Устанавливается контакт с покупателем, создаются комфортные условия для покупателя, в результате удастся лучше понять его проблемы и решить их продуктами продавца. Известная техника СПИН полностью построена на вопросах покупателю, что позволяет, в частности, уменьшить число возражений покупателя.

После тренинга «Техники эффективных вопросов» участники тренинга возьмут вопросы на вооружение, вопросы станут неотъемлемой частью эффективной продажи.

2. Тренинг Техники преодоления возражений

Известна расхожая фраза: «Если бы у покупателя не было возражений, всех продавцов можно было бы безболезненно уволить». Это почти что так.

Уметь работать с возражениями покупателя, уметь выявлять ложные и второстепенные возражения (для чего участники тренинга используют уже накопленные знания по правильному задаванию вопросов), использовать разные техники для преодоления возражений покупателя – вот малая часть того, чем должен владеть современный продавец.

После тренинга «Техники преодоления возражений» продавцы не будут бояться возражений покупателя, и тем более раздражаться от них. Они научатся грамотно обрабатывать возражения покупателя.

3. Тренинг Техники разогрева холодных контактов

Страх холодных звонков и холодных контактов – одна из причин, почему многие молодые специалисты не хотят идти работать менеджерами по продажам. Активные продажи – часто одна из главных проблем компаний в самых разных отраслях.

В упражнениях по преодолению секретаря в активных продажах участники тренинга используют уже полученные знания предыдущего тренинга по преодолению возражений.

Тренинг «Техники разогрева холодных контактов» не только поможет преодолеть страх холодных звонков и контактов, но и вооружат продавцами практическими инструментами активных продаж.

4. Тренинг Техники презентации

Чтобы там не говорили, продавцам приходится презентовать свои продукты. Более того, чаще всего большая часть времени контакта с клиентом занята как раз презентацией продуктов компании. Почему бы не делать это результативно? Тренировочные упражнения тренинга «Техники презентации» как раз посвящены тому, как это делать более эффективно.

Опираясь на знания и умения, полученные на предыдущих тренингах, а также усваивая разные фишки эффективных и эффектных презентаций, продавец сможет значительно улучшить свои презентационные способности.

5. Тренинг Техники переговоров о цене

В первую очередь, это тренинг по маркетингу для продавцов, где переговоры о цене продаваемых продуктов – часть позиционирования своей продукции.

Стратегии ценообразования, методы ценообразования и ценовые торги – это важные части тренинга «Техники переговоров о цене».

Современный маркетинг значительно изменился от недавнего прошлого: предоставление товара заменяется предоставлением ценности покупателю. Как это делать – научат упражнения тренинга.

6. Тренинг Техники закрытия сделки

Кажется, это самая известная тема в технике продаж. Манипулятивные техники продаж начинались с умения закрывать сделку, применяя жесткие продажи, альтернативные вопросы и др. методы.

Однако времена меняются. И задача продавца – уметь вместе с покупателем последовательно продвигаться на пути правильного принятия решений о покупке.

Современный продавец – это и консультант высокого уровня, и менеджер, который управляет сложными взаимоотношениями покупателя и продавца. Научиться этому – одна из задач тренинга «Техники закрытия продаж».

Краткое описание 2 модуля – «Техники продаж для продвинутых продавцов»



Рис. 8. Третья книга серии, где рассматриваются вопросы расширения сферы применения личных продаж.

7. Тренинг «СПИН плюс»

Мы полагаем, что широко известная техника СПИН – манипулятивная техника продаж, конечная цель которой не лучшим образом решить проблему покупателя, а продать именно тот продукт, что предлагает продавец своему покупателю.

Однако появление техники «Я вам должен», которая лишена этого недостатка, но вбирает в себя все достоинства техники СПИН, заслуживает названия СПИН плюс.

Мы рассмотрим все достоинства этой техники, которую можно рассматривать как первую технику для продвинутых продавцов.

8. Тренинг «Менеджмент-продажи»

Разработанная нами новая техника продаж также относится к техникам для продвинутых продавцов.

Однако по мере разработки и апробации этой техники мы пришли к парадоксальному выводу – существует только одна техника, которая вбирает в себя все лучшее, что имеется в, казалось бы на первый взгляд, противоречивых техниках продаж (техника СПИН ориентирована на *большие продажи*, классика – на остальные продажи).

Пожалуй, главным отличие этой техники является то, что она с самого начала была ориентирована на лучшее решение проблем покупателя. А лучшей технологией решения проблем на сегодня является АРИЗ – алгоритм решения изобретательских задач.

Кроме того, эта техника особое внимание уделяет не маркетингу, а менеджменту – откуда она и получила свое название.

Еще одной серьезной особенностью техники «Менеджмент-продажи» является идея расширения сферы применения техник продаж на управление персоналом.

Перечисленные темы будут рассмотрены в последнем тренинге второго модуля для продвинутых продавцов.

Список публикаций ведущего тренинг по продажам

Материалы представленных книг по личным продажам основаны, в первую очередь, на публикациях в журналах ИД Гребенников, представленных ниже, а также статьях ведущего в журналах «Новости маркетинга» и «Промышленный маркетинг»:



Рис. 9. Журнал «Промышленный маркетинг».

1. Токарев Владимир Современные технологии обучения персонала отделов продаж: проблемы и решения //Журнал: «Управление продажами», #1, 2012 г.

Статья посвящена вопросам повышения эффективности тренингов, в частности по личным продажам, для менеджеров и руководителей отделов продаж, а также особенностям применения метафорической деловой игры для решения различных задач тренинга. Предлагаемый подход к повышению эффективности тренингов опирается на достижения современной методологии обучения в самых разных областях.

2. Токарев Владимир Менеджмент-продажи: как продавцу преодолеть свою лень и применить «теорию лени» в личных продажах//Журнал: «Личные продажи», #4, 2011 г.

Статья посвящена исследованию возможности использования управленческих алгоритмов для управления своей ленью. На основе совместного использования знаний из психологии и менеджмента предложены методы управления ленью, проведены параллели между ленью личности и «корпоративной» ленью (сопротивлением изменениям в организации), предложено использовать выявленные механизмы управления ленью для повышения результативности личных продаж.

3. Токарев Владимир Менеджмент-продажи: управляем эмоциями//Журнал: «Управление продажами», #5, 2011 г.

Статья посвящена исследованию возможности применения управленческих алгоритмов для управления эмоциями. На основе совместного использования знаний из психологии и менеджмента предложены методы, позволяющие избавиться от страха холодных звонков, преодолеть стресс и депрессию, а также развить чувство юмора, с тем, чтобы решить практические задачи продавцов на разных этапах продажи.

4. Токарев Владимир Стратегия отдела продаж: от корпорации до операции//Журнал: «Управление продажами», #2, 2011 г.

Статья посвящена исследованию методических вопросов разработки стратегии применительно к операционной стратегии (на примере отдела продаж). Автор рассматривает развертывание корпоративной стратегии до операционной и процесс обратного влияния операционной стратегии на стратегию фирмы, а также делает первую попытку связать пирамиду стратегий со стратегией отдельной продажи.

5. Токарев Владимир Классическая техника продаж, «менеджмент-продажи» или СПИН: какая технология лучше?//Журнал: «Личные продажи», #2, 2012 г.

В статье проведен сравнительный анализ классической технологии продаж и СПИН. Рассмотрена возможность использования СПИН для малых продаж, а также дополнения этой технологии элементами классического алгоритма продаж. В качестве альтернативы сравниваемым инструментам представлена авторская технология «менеджмент-продажи». Описана история ее появления, рассмотрены типичные ошибки, совершаемые при продвижении технологий российских разработчиков.

6. Токарев Владимир Менеджмент-продажи: результативные вопросы в личных продажах//Журнал: «Личные продажи», #1, 2011 г.

Автор рассказывает о важности использования вопросов в продажах, их последовательности и формулировках. Также в статье проведен анализ эвристического подхода на основе известного списка контрольных вопросов по А. Ф. Осборну. Представленный подход направлен на повышение результативности компании.

7. Токарев Владимир Тайм-менеджмент на службе отдела продаж//Журнал: «Управление продажами», #4, 2011 г.

В статье раскрывается актуальная тема повышения квалификации менеджеров и руководителей отдела продаж в рамках новой концепции «Менеджмент – продажи». В качестве эффективного инструмента приобретения управленческих компетенций предлагается использовать тайм-менеджмент. Автором рассмотрен важный этап коммуникации, редко попадающий в круг внимания специалистов по сбыту, – управление запоминанием, приведены практические примеры использования техники запоминания в процессе продаж.

8. Токарев Владимир Менеджер по продажам поставщика уже управляет фирмой покупателя//Журнал: «Управление продажами», #6, 2010 г.

В данной статье исследовано сложное взаимодействие функций управления и деятельности подразделений компании. В качестве примера рассмотрены вопросы принятия решений в процессе купли-продажи продуктов, необходимых для деятельности компании. При переходе от малых продаж к большим было выявлено возрастающее участие специалиста

отдела сбыта в управлении компанией покупателя. Автор обосновывает необходимость серьезной подготовки специалистов отдела сбыта в сфере текущего и стратегического управления.

9. Токарев Владимир Используйте возражения покупателя, а не пытайтесь их избежать// Журнал: «Личные продажи», #4, 2010 г.

В статье рассмотрена актуальная тема – преодоление возражений покупателя на рынке b-2-b. Проведено сравнение преодоления возражений в классической технике продаж и технике СПИН. Автор предлагает рассматривать возражения не как досадную помеху, а как важную конструктивную составляющую, имеющую эвристическую ценность. Кроме того, в статье дан алгоритм «творческих продаж» с применением АРИЗ.

Командообразование тренинг/практикум

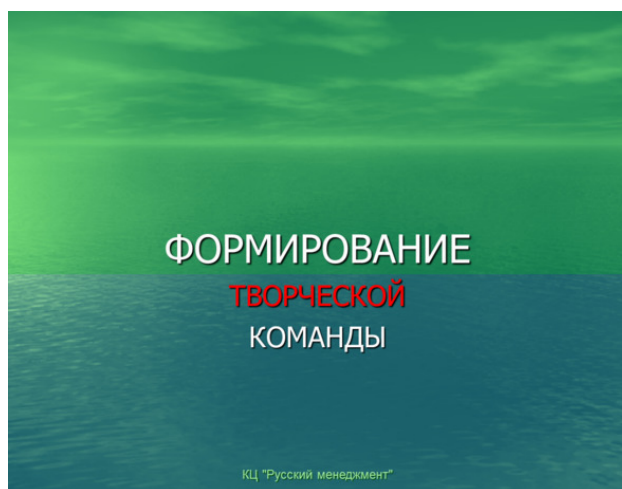


Рис. 10. Приглашаем!

Применяемая терминология

Командообразование – процесс формирования команды, проходящий стадии групповой динамики

Групповая динамика – процесс формирования неформальной группы или же команды, включающий в себя 5 этапов: *формирование*, *смятение* (характеризующееся конфликтами в процессе борьбы за лидерство), *нормирование*, а также *продуктивный этап* работы (группы или команды) и *расформирование* (например, при завершении работы проектных или тренинговых групп).

Внутренний маркетинг – построение взаимоотношений между подразделениями на принципах маркетинга, направленного на формирование корпоративной культуры, основанной на росте доверия и улучшении сотрудничества между подразделениями.

Актуальность темы

Повышение эффективности работы команд полезно и для формально организованных групп (например, при создании проектных групп для решения сложных задач в короткие сроки), и для управления неформальными группами, которые есть в любом функциональном подразделении организации. Одна из важнейших подзадач командообразования – сформировать команду из формальных руководителей организации, которые часто называют себя *командой*, но таковой не являются.

Подходы к теме командообразования

Здесь можно отметить как минимум 3 подхода (третий подход рассмотрен в 3 части книги).

Наиболее известный – это Тимбилдинг на природе. Однако ситуация на природе (и особенно при выполнении разного рода командных упражнений на природе) – совсем не то, что будет на работе. Это тоже формирование команды со своими процессами командообразования, но на природе можно обучить, в основном, только тому, что «есть такой процесс командообразования со своими этапами» и его нужно учитывать. А вот на работе все нужно начинать с самого начала: с природы даже сформированная «команда» возвратившись домой, может

считаться командой только в точно таких же природных условиях в том же составе участников (и то, в некоторый период времени) и для выполнения подобных упражнений, что выполнялись «в лесу».

Второй подход – это подход к тренингу всего лишь как к запуску механизма командообразования. Тренинг, в силу ограниченности времени, не позволяет за 2—3 дня сформировать реальную команду. И тогда тренеры ограничиваются решением прикладных локальных задач командообразования, например, улучшением коммуникации между участниками будущей команды. Но тогда реальное командообразование остается в перечне нерешенных задач руководителя, которого, быть может, в таком случае стоило обучать принципам командообразования лишь одного.

Цели тренинга

Освоить инструментарий командообразования, позволяющий повысить эффективность командной работы, сформировать командную работу в ходе совместного выявления проблем и принятия правильных решений.

Более подробное раскрытие целей представлено в концепции тренинга.

Наша концепция тренинга по командообразованию

Предлагаемая концепция тренинга командообразования отличается от конкурирующих продуктов.

1. Тренинг знакомит участников с подпроцессами командообразования. Но не только теоретически. Модульная система тренинга построена таким образом, чтобы для каждого этапа групповой динамики (см. терминологию в начале текста презентации) подбирать соответствующие упражнения, являющиеся катализаторами более быстрого прохождения этапа командообразования и перехода команды с одного этапа развития на другой (ПРИМЕЧАНИЕ: название каждого модуля программы тренинга командообразования соответствует названию этапов групповой динамики).

2. В связи с особым значением для командообразования этапа конфликтов, разделяющего начальную стадию развития команды и желательный этап ее жизненного цикла – продуктивный этап работы команды, управление конфликтами рассматривается как необходимый инструментарий командообразования, которым нужно овладеть. При этом имеется в виду важность поддержания определенного уровня «продуктивных конфликтов» для творческого решения проблем, поставленных перед командой.

3. В связи с необходимостью создания команды из руководителей различных подразделений организации, в качестве эффективного инструмента формирования новых взаимоотношений между подразделениями будет использован внутренний маркетинг – результативный инструмент формирования корпоративной культуры, направленной на рост доверия между членами коллектива и развитие сотрудничества участников организации.

4. Непосредственно в тренинге командообразования предлагается рассмотрение проблем реальных управленческих ситуаций в организации. В связи с этим возникает необходимость предварительного отбора и накопления информации о таких ситуациях (в общении менеджмента фирмы и тренера) для работы по разрешению проблем этих ситуаций непосредственно в тренинге командообразования.

Модульный принцип построения тренинга и ожидаемые результаты:

1 модуль – Формирование (ориентация и знакомство)

1. Групповая динамика, тестирование участников.
2. Эффективные коммуникации и формирование командообразующего доверия.

2 модуль – Смятение (конфликты и разногласия)

3. Управление конфликтами. Стратегии и тактика.

4. Нормы «конструктивного конфликта» и разбор управленческих ситуаций.

3 модуль – Нормирование и лидерство (формирование норм и теории лидерства)

5. Командное нормирование и лидерство.

6. Командные роли. Типы власти.

4 модуль – Продуктивный этап командной работы (разбор управленческих ситуаций)

7. Принятие решений: модели и практика. Профессиональный мозговой штурм и разбор управленческих ситуаций.

8. Управление изменениями и разбор управленческих ситуаций.

Модуль 1: Формирование (ориентация и знакомство)

В настоящем модуле в качестве катализаторов эффективного прохождения первого этапа групповой динамики (начало формирования команды) предлагается использовать по максимуму упражнения для повышения эффективности коммуникаций участников тренинга.

Результаты модуля

В результате прохождения модуля участники:

- Познакомятся со всеми этапами групповой динамики – этапами формирования команды.
- Выполняют тренинговые упражнения повышения эффективности умения слушать
- Потренируются презентовать свои предложения.
- Познакомятся с другими инструментами повышения эффективности коммуникаций, в частности с техниками преодоления возражений при «продаже» своих идей.

Модуль 2: Смятение (конфликты и разногласия)

В этом модуле участники тренинга познакомятся с видами конфликтов и различными подходами к их разрешению. Катализатором прохождения конфликтной стадии формирования команды станет понимание природы конфликтов.

Результаты модуля

В результате прохождения модуля участники:

- Научатся применять различные инструменты для управления конфликтами.
- Познакомятся с различными ролями участников команды.
- Познакомятся с механизмами извлекающего образа и автоматических мыслей, управляющих нашими эмоциями.
- Познакомятся с управленческим циклом.
- Разработают внутренние нормы «конструктивного конфликта».

Модуль 3: Нормирование и лидерство (формирование норм и введение в теории лидерства)

В этом модуле участники тренинга познакомятся с современными подходами к лидерству, выполнят упражнения в рамках разных подходов к лидерству. Начнут формировать новые нормы в рамках подхода внутреннего маркетинга.

Результаты модуля

В результате прохождения модуля участники:

- Обсудят особенности различных подходов к лидерству командой.
- Научатся грамотно брать интервью с целью получения важной информации
- Предложат, в рамках деловой игры «Внутренний маркетинг», новые и улучшенные внутренние продукты для других подразделений организации.

- Договорятся о сущности категории «преданности делу» и недопустимости встречающейся в практике «позиции праздности» в команде.
- Рассмотрят как можно практически использовать знания о различных типах власти

Модуль 4: Продуктивный этап командной работы (разбор управленческих ситуаций)

Катализатором этого этапа является совместная работа в группах по разбору проблем организации, как предложенных тренером, так и подобранных предварительно совместно с руководством организации.

Результаты модуля

В результате прохождения модуля участники:

- Глубоко рассмотрят мотивационные модели в командной работе.
- Разберут управленческие ситуации, предложенные тренером, для освоения управленческого цикла.
- Рассмотрят реальные проблемы предприятия.
- Выполнят анализ найденных вариантов разрешения проблем организации.
- Научатся применять профессиональный мозговой штурм для решения проблем в организации.
- Выполнят упражнения по освоению эффективного алгоритма принятия решений

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Следует отметить, что пока в нашей стране команды есть только в спорте, хотя принято называть командами свои коллективы. Доказательство очень простое – одна из характеристик команды – это командная ответственность. Если в вашем коллективе нет командной ответственности (как в спортивной команде) – это пока еще не команда.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.