



Место под солнцем или собственный источник света

До недавнего времени профессия «психолог» не относилась к числу спрашиваемых и высокооплачиваемых. Учиться на психолога шли люди, которые хотели решить свои личные проблемы или помочь близким. Поэтому образование было просто интересным, а мотивы были, чаще всего — личными, немеркантильными и возвышенными. Да и работа по этой специальности была в школах, детских садах, интернатах, психоневрологических диспансерах, милиции. Жить стало веселее! Многие руководители осознали, что развитие персонала может стать одним из ключевых преимуществ компании на конкурентном рынке, причем нас не волнует — было ли это осознание продуктом моды, интуиции или рацио-

нальных размышлений. Главное для нас — что популярность профессий, связанных с психологией растет с каждым годом. Если до недавнего времени работа с персоналом заключалась лишь в приеме, увольнении сотрудников, ведении трудовых книжек и прочей скучной формально-бумажной деятельности, то в настоящее время ее содержание расширилось и обогатилось. Сегодня в обязанности службы персонала, кроме вышеперечисленных функций, входит также развитие, мотивация, планирование персонала... Вот теперь все чаще возникает хорошая возможность для психологов поработать в привлекательных фирмах, на приличных должностях и при достойных зарплатах. Мы рассмотрим ситуацию вокруг трех профессий.

Психолог-консультант

Профессия психолога консультанта сейчас востребована в Центрах психологической помощи и духовного совершенствования. Банки, страховые и IT-компании, рекламные агентства — более редкие, но не менее привлекательные места для подобной работы.

Психологическая помощь применима в ситуациях преодоления различного рода жизненных затруднений, ситуаций выбора или кризиса. Очень важно понимать, что эта помощь носит совершенно немедикаментозный характер. Те, кто воспринимает психолога как врача, сильно ошибаются: деятельность консультанта прежде всего направлена на совершенствование духовной организации человека, на придание ему дополнительных сил в жизни и предоставление уникальной возможности ДРУГОГО общения, не всегда доступного в силу жизненных обстоятельств и свойств характера, но потребность в котором все равно остается.

Сейчас появляются Центры психологического консультирования, работающие в «европейском» или «западном» стиле. Проблемы общения, воспитания детей, интимные вопросы семьи, выбор и смена профессии, реализация своих профессиональных возможностей — во всех этих вопросах консультанты могут помочь. Какие умения должны быть у такого специалиста? Это обязательно умение быстро вникать в существо проблемы и работать с большим объемом разнообразной информации. Ведь, приходя на консультацию, человек сам зачастую точно не может объяснить суть вопроса. И просьба о помощи может подразумевать совершенно другую проблему. Например, девушка жалуется на отсутствие взаимопонимания с любимым человеком. Но при работе психолог может выйти на совершенно другой уровень, обнаружить заниженную самооценку девушки, или вмешательство родителей, неосознанно стремящихся разрушить совместную жизнь этой пары. И консультант сам разбирается в этих вопросах, а не перепоручает свою «ученицу» другому специалисту. Конечно, желательно, чтобы у психолога был свой опыт преодоления таких ситуаций, а не понятие о них только по учебникам. Доведем до абсурда — наркоману может эффективно помочь преодолевший зависимость. Исключая абсурд — обязательно умение перевоплощаться, тут без фантазии не обойтись!

Хочется особо отметить высокий уровень знаний литературы, богатство языка. Если вы много читали, помните сюжетные линии классиков, знаете современную литературу — ваши возможности становятся шире.

Далее — не о центрах, а о фирмах. Аналитическая деятельность, направленная в результате на обеспе-

чение благоприятного психологического климата в коллективе, для составления психологических портретов сотрудников с целью раскрытия их потенциала и грамотного применения их способностей на благо фирмы — в этом суть работы психолога-консультанта (или психолога-аналитика) в банках, страховых компаниях или других коммерческих структурах. Требуется применение психодиагностических методик, понятие о способах матобработки данных и умение грамотно построить беседу. Такой специалист не только проводит консультирование, но и выдает результат анализа собранной информации — рекомендации для принятия решений.

На моей практике был опыт, когда руководитель требовал от меня выдать после 20-минутного разговора с работником информацию о его личных качествах, о способности предать родную компанию (и на каких условиях это произойдет), и о нетрадиционной ориентации в сексе (я и сейчас не вполне понимаю, зачем...)

Тренинг-менеджер и тренер

Сегодня рынок предъявляет более высокие требования к квалификации персонала, к его способности быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Изменяются не только внешние условия, но и, как следствие, внутренние условия функционирования фирмы. И поэтому проблема обучения персонала фирмы для его более эффективной и результативной работы встала достаточно остро.

Выделяем профессию тренинг-менеджера или менеджера по обучению. Что это такое? Тренинг — разовая (или систематическая — и так бывает!) процедура совершенствования определенных навыков поведения участников. Различают тренинги делового общения, продаж, презентаций... Они могут быть как обучающими (для тех, кто не умеет), так и развивающими (для совершенствования навыков). Наиболее популярным тренингом является техника продаж.

В профессии тренера мы видим два направления: во-первых — работа в специальных консалтинговых компаниях или в психологических центрах, предоставляющих услуги для фирм, а во-вторых — непосредственно в компаниях (торговых и производственных), для которых постоянная текущая работа с большим штатом стала жизненной необходимостью. В круг должностных обязанностей тренинг-менеджера компании входит оценка потребностей организации и отдельных сотрудников в обучении, планирование обучающих мероприятий, поиск и оценка обучающих продуктов, разработка,



адаптация тренингов и их воплощение в жизнь, создание внутреннего «центра обучения» компании. Приглашенный тренер выполняет четко оговоренный заказ и руководителю предприятия выбирать — тренер в штате — или обращаться в специальную фирму и приглашать.

Итак, вы решили стать тренером. Запомните первое и самое важное правило: эффект тренинга заключается одновременно и в информации, которую вы преподнесите, и в том, как вы ее преподнесите. То есть в ее яркости и запоминаемости. Тренер — не только преподаватель, а еще и «ведущий ток-шоу», привлекательный и запоминающийся, харизматичный.

Первое, что я рекомендую — это тренинг тренеров. Второе — вооружайтесь метафорами, шутками, анекдотами и примерами-из-жизни. Если не знаете, как ответить на какой-либо вопрос, всегда можно рассказать какую-нибудь историю, смыслом связанную с вопросом. Это производит впечатление! Еще бы, ведь только тренер с философским отношением к жизни способен отвечать на вопросы многозначно. Любую метафору каждый человек поймет по-своему, но вы сможете подать под метафорическим острым соусом необходимую для профессионального роста информацию и повысить неизгладимость впечатлений.

Менеджер по персоналу

Мне не нравится такое название профессии — я применю более богатое смыслом обозначение и более гордый титул HR.

HRy в требуются не только психологические, но и экономические знания. Для специалистов только с психологическим образованием сложно будет справиться с некоторыми задачами, например — с планированием потребности в персонале, или формированием системы поощрений и взысканий. Вычесть экономические знания — остается подбор и оценка персонала. Мне думается, что главным для менеджера по персоналу является не только базовое образование, но и желание, способность постоянно учиться в соответствии с потребностями должности и бизнеса. Уже появились дипломированные выпускники вузов по специальности «Управление персоналом». Думаете им можно не учиться, придя на работу в компанию? Психологу придется осваивать специфику бизнес-процессов конкретной компании, а экономисту — психологию. Такие специалисты могут работать как в службах персонала компаний, так и в кадровых агентствах. Что же касается предпочтительных личностных качеств, то это логика, коммуникабельность, структурированность мышления.

Упомянем и о юридических знаниях тоже. Отношения работник - предприятие должны быть безопасными для обеих сторон. Умение пользоваться текстами информационных баз по трудовому законодательству — это большой плюс.

Очень часто при подборе персонала HRy решают вопрос «подойдет — не подойдет» руководствуясь своими, иногда невербализуемыми, впечатлениями («эмоциями» или «интуицией»). Такой подход помогает исключить кандидатов, которые не смогут адаптироваться в компании в силу каких-то личностных особенностей. Думаю, что «интуиция» в этой трактовке — не недостаток, а достоинство менеджера по персоналу. И есть еще один подводный камень этой профессии — до начала поиска специалиста менеджеру необходимо изучить свойства вакансии. На мой взгляд, HRy стоит освоить приемы «понимания» вакансии, например, побеседовать со специалистом похожего направления. Превратить подводный камень из образа опасности в образ буруна на горной речке, привлекательный до такой степени, что глаз не отвести...

Менеджер по персоналу нужен не только для приема-оформления-увольнения! HR-психолог может помочь компании решить извечный наболевший и даже навязчивый вопрос конфронтации производства и отдела реализации, если он вникнет в бизнес-процессы и экономическую суть возникающих противоречий. А для этого нужно всего лишь получать информацию у линейных руководителей и собирать информацию об отделе, понимать ключевые моменты в работе, схемы взаимодействия с остальными подразделениями, исследовать узкие места в каналах и свойства границ-компетенций.

Уважаемые коллеги! Лучше всего попасть в только что созданную или рождающуюся фирму. Крупные компании — достаточно скучное место для менеджера по персоналу, требуется много конформизма. Менеджер по персоналу должен уметь проводить ту политику, которая определена руководством фирмы. Даже если он не совсем разделяет эти взгляды. А пока нет незыблемого авторитета и установившихся правил, можно создать свой стиль и свою зону влияния. И вообще — предлагайте не себя, а конкретную программу с раскладкой: зачем, что это даст фирме, и что именно вы можете это сделать.

Традиционный рационализм в этой профессии приносит плоды, но если компания действительно живет по рыночным законам (здесь уместно вспомнить постулат современной экономики: не только спрос определяет предложение, но, в основном — предложение формирует спрос!), то рациональный подход и логика работают в плюс далеко не всегда. Интуиция и творческий подход в принятии решений — это вполне выгодный товар.



Довольно часто можно столкнуться с противоречием, которое складывается в борьбе двух сил. С одной стороны, директор принимает решения сам. С другой стороны, HR считает, что именно он знает, как лучше. Далеко не всегда все заканчивается конструктивным слиянием и взаимопроникновением мнений о принимаемом решении, совместной генерацией критериев оценки.

Скажем проще — директор хочет полную женщину, заполняющую трудовые книжки, а получает дополнительный центр мозговой активности, который своим существованием вносит оживление и тербит вялую корпоративную культуру — мы лишь обозначили возможный конфликт.

Скажем точнее. У хозяйствующего директора-собственника всегда должен быть в штате человек, который жив, двигает, активен, не приемлет застоя. Но его нужно терпеть, слушать, спорить, и извлекать из всего этого пользу. И хорошо, если в этой роли выступает руководитель отдела персонала.

Образно говоря, подбор персонала — это «поиск золота», менеджер — «старатель»! Психолог всегда на стороне работника, в этом его профессионализм, а менеджер — на стороне работодателя, в этом великолепная двойственность профессии — источник развития и движения к мастерству. Ну а если вспомним, что есть еще и Я, то получится тройственность, «три источника и составные части...»

Подводные камни или плыть по горной реке

Самое главное для тех профессий, которые были рассмотрены в этой статье — уметь общаться. Человек может быть очень способен и даже гениален, но проблемы с коммуникацией могут затруднить его

карьерный рост. Иногда эмоциональная интеллигентность важнее, чем интеллект. Для продвижения по должности необходимо развивать хорошую сеть внутренних и внешних контактов, ориентироваться в ситуации. Нужно постоянно развиваться и многим интересоваться, знать, что происходит в культурной, деловой жизни.

Практика показывает, что даже профильное образование не может гарантировать профессиональную состоятельность. Образование — это только лодка, в которой вам предстоит плыть по бурной горной реке. Чтобы преодолеть ее пороги, умело обойти подводные камни, вам нужно выработать особое мироощущение, базирующееся на активном, субъектном принципе взаимодействия с миром. Ну а о том, что менеджер еще и объект — об этом напомнит старший по званию.

И еще. Слово обучение чаще понимайте как развитие, совершенствование, освоение нового и приобретение способностей это новое производить, генерировать. 



**НОУ «Всемирные Центры
Взаимоотношений»**
Курсы-тренинги
практической психологии

Тренинг уверенности и самопознания ПОНИМАНИЕ СЕБЯ И ДРУГИХ

*У каждого из нас достаточно сил,
чтобы по-новому взглянуть на свою жизнь
и сделать свой правильный выбор*

Москва, м. Лубянка, Большой Кисельный пер., 16
Тел. (095) 505-1950, 954-9222
www.vcv.ru, stepanovm@psyservice.ru

*На вопросы журнала отвечает
Алла Новикова, руководитель
компании «Искусство Деловой
Жизни»*

Взросла ли популярность профессий, связанных с психологией? Мы обсуждаем три профессии — менеджер по персоналу, тренер, психолог-консультант.

Однозначно да. Причина этого в том, что компании начинают работать со своим персоналом. Компании растут, численность персонала растет, соответственно возникает необходимость организовывать и обучать персонал. Нужны специалисты, чтобы решать эти задачи.

Имеет ли преимущество кандидат с психологическим образованием на позиции HRa, тренера?

Со стороны работодателя — это, скорее, недостаток. Существует стереотип психолога, как человека мягкого, неконкретного, бездеятельного, созерцающего. Сейчас происходят изменения этого стереотипа, но очень медленные. Со стороны работника — преимущество, безусловно, есть. Однако, многое зависит и от уровня позиции. На уровне менеджера по персоналу — психологическое образование играет существенную роль, есть много человеческого общения. Чем выше должность, тем меньше непосредственной работы с массой людей, и тем меньшую роль играет психологическое образование. Например, позиция директора по персоналу предполагает аналитическую работу, принятие решений в области формирования политики компании. Для этого нужно специальное образование, знание бизнеса и т.д.

Не раз приходилось слышать о бесправной доле HRa, что вы можете сказать об этом?

Все сотрудники подчинены интересам владельца, генерального директора, HR здесь не исключение. Правда, бывает, что должность HRa заводят по моде: «у других есть — пусть и у нас будет». Поэтому, чтобы не оказаться «бесправным», кандидату заранее, до вступления в должность, необходимо очертить полномочия, границы компетенции, обозначить поле деятельности. Активная позиция кандидата обуславливает размеры этого поля, само содержание работы. Изменять границы, выпрашивать полномочия в процессе работы уже гораздо труднее. Поэтому многое зависит от личных качеств, от способности убедить, позиционировать себя в компании.

Кто такой тренинг-менеджер, чем он отличается от тренера?

Все просто. Тренинг-менеджер — тот, кто организует процессы обучения в компании, кто выбирает



обучающие программы, кто выбирает тренера. А тренер — тот, кто проводит обучение, тренинг. Иногда эти функции совмещает один человек.

Тренинг — это поверхностное изменение личности?

Мы проводим бизнес-тренинги, которые не касаются непосредственно личности. Знания, навыки, техники, установки — это область тренинга. Есть мероприятия, позволяющие влиять на личность, изменяя ее глубже, но это не область наших задач — это область психотерапии и тренингов личностного роста.

Но ведь личность — это целое, это ВСЕ.

Работать с личностью не есть задача бизнес-тренера. Например, человек сверхтравмирован или боится людей. Мы могли бы научить его необходимым навыкам, но все это будет бесполезно — у нас нет времени (и прав) на то, чтобы работать с личностными проблемами.

То есть бывает так, что от компании вам направляют человека на обучение бизнес-тренерству, а вы обнаруживаете качества, несовместимые с профессией?

У нас есть мероприятия оценки (ассессмент) возможностей будущего тренера. Мы, конечно, сообщаем заказчику, если обнаруживаем трудности для кандидата в профессии. Если заказчик настаивает, мы все-таки делаем все возможное. Что же может помешать тренеру быть тренером? Базовое препятствие — это ненависть, недоверие к окружающему миру. Еще — если человек скрытный, замкнутый — как он может быть тренером? Нужна экспрессивность, эмоциональность, энергетика!

Энергетика?

Более точно — скорость и интенсивность нервных процессов. Способность выдержать интенсивные нервные нагрузки тоже важна. А также структурированность, логическое мышление.

Действительно, без структуры ничего не останется в головах участников.

Да, тренер может активировать, завести аудиторию. После все скажут: «Как было классно! А о чем мы говорили-то?» Лектору достаточно быть экспрессивным, эмоциональным, харизматичным. А тренеру необходима способность выслушивать каждого участника и давать обратную связь.

Что является более привлекательным в тренинге — создание иной реальности (отличающейся от обыденной деловой среды) или новые навыки и возможности?

Создание иной реальности — это инструмент, средство, которым пользуются тренеры, чтобы более качественно передать содержание.

Как выглядят способы определения эффективности тренинга?

Тренинг не приводит непосредственно к увеличению прибыли. Заказчик задает параметры деятельности людей, изменения которых нужно добиться. Мы изучаем ситуацию и предлагаем — на какие еще параметры можно воздействовать, что можно улучшить. Например, работник звонит один раз в день. Мы можем тренировать его, чтобы увеличить количество звонков, и чтобы он мог извлечь и структурировать важную информацию. Задача компании, предлагающей тренинги, обговорить с заказчиком спектр параметров, над которыми можно работать. Тренинг разрабатывается с учетом этого спектра. Эффектом является нужный результат в изменении этих параметров.

Как проводится тренинг с сотрудниками, занимающими высокие управленческие посты?

Групповые занятия чаще всего невозможны. Для топ-менеджера предлагается как бизнес-сопровождение. И если топ-менеджер решился на такое обучение — это немалое мужество с его стороны. Ведь появляется внешний советник — его нужно терпеть, слушать, принимать критику. Некоторые после таких

мероприятий оставляют все, как есть, защищая себя от изменений.

Чем отличается тренинг от психотерапии?

Тренер работает для заказчика. Не для тех людей, которые перед ним находятся, а для человека, который на тренинге не присутствует. Многие тренеры все же непроизвольно начинают работать на цели тренируемых, забывая о заказчике. Я не могу сказать точно, полезно или бесполезно будет такое смещение для заказчика, могу лишь сказать, что именно за это заказчик не платил. Хотя бывает, что ставят цель: «просто сделайте людям хорошо», но таких заказов меньшинство.

Значит, есть такие заказчики, которых привлекает тренинг, как мотивационная процедура, как иная реальность для сотрудников?

Да, у нас есть несколько заказчиков, которые, видя застой, просят — «влейте нам свежей крови», «дайте мотивационный заряд». «Свежей крови», собственно «заряда», хватает где-то на два месяца. Важный источник мотивации — попробовать в реальной работе то, чему тебя научили. Поэтому и в таких случаях мы обязательно отрабатываем новые навыки.

У вашей организации удачное название «Искусство Деловой Жизни». Искусство тренера — какой смысл вы вкладываете в эти слова?

Незаметность технологий, скрытость инструментария, когда все выглядит естественно — вот истинное искусство. Когда все инструменты заметны, все конструкции тренинга очевидны, мы говорим: «шито белыми нитками». Искусство состоит в том, что вы не видите, как художник смешивал краски, какие использовал кисти, а воспринимаете картину в целом.

А удачность нашего названия еще и в том, что когда группа тренируемых выходит за пределы тех целей, которые поставил заказчик, наши тренеры всегда могут сказать: «Ребята, у нас искусство какой жизни? Правильно, де-ло-вой!» 

ИСКУССТВО ДЕЛОВОЙ ЖИЗНИ

Для тренеров
T-practicum
 15 марта - 16 июня - даты длительного курса

Для менеджеров по персоналу
HR-practicum
 20 - 24 февраля - даты интенсивного курса
 26 февраля - 27 марта - даты длительного курса

Для специалистов по продажам
Sales-practicum
 29 марта - 12 мая - даты модульного курса

**ИСКУССТВО
ДЕЛОВОЙ
ЖИЗНИ** 

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

(095) 935-8384; 229-7040
 229-6224; 229-8584
www.hr-practicum.ru
info@tidg.ru





Тренинг продаж и продажа тренинга

Активные продажи

С начала 90-х годов в России популярными становятся активные продажи, главным образом, по причине подражания западному бизнесу. Западные продажи — это, прежде всего, активные, технологичные продажи, которые вошли у нас «в моду» в качестве противовеса советской торговле, в центре которой стояла «продащица Клава», откровенно не желающая продавать и открыто презирующая своих покупателей.

По западной технологии активных продаж вышколенный продавец профессионально презентует себя, появляясь перед клиентом в аккуратном деловом костюме с неизменной «американской улыбкой», при этом, несмотря на растянутый в улыбке рот, глаза остаются эмоционально-отстраненными и немного холодными. Он говорит приятные слова и подбадривает клиента, не имея к нему никакого личного отношения. Наконец, он активно расхваливает свой товар, искусно затушевывая его недостатки и показывая преимущества своей компании, не отзываясь критически о компаниях-конкурентах.

Ничего плохого в активных продажах нет. Однако, как говорится, «хотели как лучше, а получилось как всегда». А именно, активные продажи у нас быстро превратились в агрессивные. Во многих компаниях прошли циклы жестких тренингов продаж, на которых тренеры, энергичные молодые люди, «надувая щеки», рассказывали придуманные «кейсы» про бешеный успех какого-то мифического продавца, всячески демонстрируя притихшим слушателям собственную сверхуспешность. Красной нитью на таких тренингах фиксировался принцип «важно не быть, важно казаться».

Прошедший обучение наш продавец или, по-западному, менеджер по продажам, с подчеркнутым удовольствием презентует самого себя, не замечая, что у его клиента появляется скованность в движениях и зажатость в глазах. Активно-агрессивный продавец «убалтывает» своего клиента, «впаривая» ему не всегда качественный товар, а потом хвалится перед коллегами, как он «развел» своего наивного покупателя.

Если же продается не товар, а информация или услуга, активно-агрессивная продажа строится в рамках отношений консультанта и клиента «сверху-вниз» с использованием технологий PR-обработки. Приходит «крутой» консультант и говорит, что он «все знает» и «всему научит», и начинает «раскручивать» потенциального клиента. В таком общении комфортно чувствует себя только консультант, а «клюет» на услугу, предлагаемую таким «звездным» консультантом, чаще всего, неуверенный в себе клиент.

Неуверенных клиентов у нас становится все меньше и меньше.

Поэтому от агрессивных продаж наши активные, сильные и успешные соотечественники, именно те, кто чаще всего совершают покупки или сделки, — стремятся дистанцироваться. Если в салоне магазина продавец сразу подбегает и энергично задает вопросы: «Чем я могу Вам помочь?» или «Вас что-то заинтересовало?», то клиент быстро уходит или мгновенно парирует: «Сам разберусь».

Важно и то, что в характере человека есть недоверие ко всему, что «слишком». Вспомним афоризм «не все то золото, что блестит». Если продавец ведет себя слишком демонстративно и утрированно, использует активно-агрессивные приемы PR-технологий и NLP-воздействий, потенциальный покупатель, скорее всего, не поверит, почувствует давление и откажется от навязываемого товара, информации или услуги. Он подумает так: «Зачем он так явно хвалится и расхваливает свой товар? Наверное, тут есть какие-то изъяны, и он хочет, чтобы я их не заметил?» Или так: «Продавец какой-то навязчивый. Что-то здесь не так...». В России все чаще говорят о непринятии PR-технологий, называя их просто и ясно — обманом, а NLP-воздействия народ окрестил смешным словом «липучки».

Продажа, как явление

Чтобы говорить о тренинге продаж, вначале определим структуру продажи, рассмотрим ее, как явление. Технология продажи всегда одинакова, в ней существует ряд стадий.



Первая стадия — **установление контакта**, в ходе нее продающий приступает к общению с потенциальным покупателем.

Затем следует **презентация продающего**, на этой стадии он должен показать себя так, чтобы создать у покупателя, бессознательно ассоциирующего продавца с товаром, хорошее впечатление о том, что продается. Ведь известно, что покупатель, как правило, осуществляет перенос качеств продавца, раскрывающихся в общении на свойства товара. Хотим мы того, или нет, перенос этот осуществляется.

Презентация товара — продавец должен дать первичную информацию о свойствах товара. Хорошо, если продавец выглядит компетентно, но плохо, если он подавляет обилием своих знаний покупателя, в этом случае понижается вероятность того, что покупатель сможет принять решение сам.

Интервью покупателя — необходимая стадия, в процессе которой выясняются ожидания и потребности покупателя.

Предложение о покупке делается на основе полученной в интервью информации и на основе знаний о самом товаре, а форма предложения строится в соответствии с тем представлением, которое продавец получил о покупателе, как о человеке. Для любого продавца обязательно знание первичной психодиагностики, представление о типологии, именно эти психологические знания позволяют продавцу подстроиться под покупателя. Причем, подстроиться — не всегда означает копировать поведение покупателя, иногда иные приемы дают лучшие результаты. Например, если покупатель ведет себя агрессивно, «пальцы веером», то продавцу бессмысленно пытаться копировать это поведение. Спокойствие, размеренная речь, рассудительность продавца в данной ситуации более эффективна.

Стадия **принятия решения**, на которой продавец создает условия, чтобы решение о покупке принял сам покупатель. Но иногда продавец видит, что решение покупатель не может или не хочет принять. Тогда продавец может продолжить интервью, чтобы предложить тот товар, который полностью удовлетворит покупателя.

Завершение общения. Теперь необходимо передать сведения о гарантиях и обслуживании, чтобы повысить вероятность повторной покупки. Вообще, обслуживание, которое предлагает продавец после продажи — прекрасный способ сэкономить на рекламе.

Я перечислила стадии, которые можно различить в продаже. Сама продажа может быть **розничной** (когда продавец имеет дело с единичными покупателями) или **оптовой** (в этом случае, продавец имеет дело с фирмой, с другим предприятием).

Товаром может быть не только вещь, но и услуга. В продажах услуг я выделяю **специализированные продажи**. К этому типу можно отнести продажу сложных видов услуг: медицинских, издательских, банковских, а также консалтинговых и тренинговых.

Стадии продажи будут все равно такими же, но может измениться их характер, продолжительность и содержание, в зависимости от свойств товара, от политики компании, от требований рынка.

Именно поэтому тренинги продаж всегда разрабатываются под определенную задачу, для конкретного заказчика. Для тех, кто непосредственно общается с покупателем, и для руководителей, управляющих магазинами, тренинг продаж будет выглядеть по-разному.

Конечно же, тренер осваивает среду, сам стиль общения, специфический сленг, принятый, например, в банковской сфере, или у страховщиков. Тренер должен быть узнаваем, если он не проникся средой, не знает свойств товара, который продают участники тренинга, он чужой — и будет отвергаться аудиторией, вызывая активное сопротивление обучению.

Технология тренинга продаж

Приступая к тренингу продаж, необходимо определить его цели и результаты, которые будут достигнуты в ходе обучения. Обычно это такие цели: получение знаний по мерчендайзингу, формирование мотивации к общению с покупателями, получение информации по розничным, оптовым или специализированным продажам и способам создания долгосрочного лояльного клиента, формирование навыков продаж, а также умений поддерживать высокую работоспособность и самообладание в общении с «трудными» клиентами.

После обозначения целей составляется конкретная программа тренинга, адаптированная для компании с учетом специфики ее деятельности. В соответствии с моим опытом, продолжительность тренинга продаж обычно составляет от одного до двух дней (8–16 часов). Только в последний, 2003-й год, стали появляться заказы на тренинги продаж, имеющие учебный объем до 35–40 часов. Реальный факт: кроме профессионализма тренера, готовности группы учиться, целей и программы тренинга, объем учебных часов имеет большое значение для достижения высокой эффективности обучения. Навыки, как



автоматизированные действия, формируются в течение определенного времени, и надежды здесь сделать ничего нельзя.

Структура тренинга

Еще в 18 веке была разработана классическая музыкальная форма, отраженная в построении таких музыкальных произведений как соната, симфония, концерт для какого-либо музыкального инструмента в сопровождении оркестра (Гайдн, Моцарт, Бах). Классическая музыкальная форма состоит из четырех

относительно автономных частей: вступления, основной части, завершения и коды.

При этом музыкальное произведение было построено на основе одной темы (мелодии), относительно которой другие темы выступали как соподчиненные, направленные на развитие основной линии музыкаль-

Кода (итал. coda, хвост)

дополнительный заключительный раздел музыкального произведения, закрепляющий главную тональность и обобщающий предшествующее музыкальное развитие.

ного сюжета. Как правило, в основной части музыкальная тема достигает наивысшей точки, кульминации.

Для достижения высокой эффективности тренинга в нем тоже должны быть выделены четыре части, между которыми четко проявлены отличия в содержании коммуникации, форме ее организации и временной продолжительности.

Вступление

Каждый тренинг начинается с конкретных упражнений, помогающих создать активную, деятельную и доброжелательную атмосферу в группе, познакомиться тренеру с участниками и им — между собой, создать психологическую готовность к обучению. Этот этап называют «разминкой» или «разогревом». Если тренинг проходит в течение нескольких дней, «разминка» проводится каждый день в начале занятия и продолжается в течение около 15% учебного времени.

Разминка состоит из трех-четырёх упражнений активного характера, желательны, осуществляемых в форме групповых взаимодействий. Так же, как музыкальная форма, разминка должна содержать упражнения, настраивающие участников на тему занятия, которая станет содержательным стержнем в основной части. В результате разминки в группе возникает атмосфера благоприятная для обучения.

Вторая, основная часть

Основная часть занимает 50–60% от общего времени занятия и посвящена выполнению упражнений, направленных на достижение цели тренинга. Если занятие проводится в течение четырех часов, то продолжительность основной части занятия должна составить примерно 2–2,5 часа. Следует помнить, что общие для всей группы перерывы на психологическом тренинге проводить не рекомендуется для удержания общей атмосферы в группе и включенности участников в содержание обсуждений.

Завершение или «разбор полетов»

Эту часть занятия посвящают анализу и обсуждению того, что происходило в основной части тренинга, это рефлексивная часть, ее длительность 20%–25% от общего времени занятия. Содержанием ее является обсуждение результатов, полученных группой в ходе тренинга. Тренер может задать вопросы: «Что нового вы узнали сегодня?», «Какой опыт получен вами на занятии?», «Что вас удивило на занятии?» Таким образом, активизируется сознательное закрепление навыков и информации, полученной на тренинге.

Рефлексивная часть тренинга может сопровождаться просмотром видеозаписи занятия.

Четвертая часть, кода

Проводится с целью создания у участников группы позитивного настроения. Часто психолог предлагает каждому члену группы высказать свое «напутствие» — несколько приятных слов перед тем, как разойтись.

Тренинг принципиально отличается от лекции или интерактивного семинара, целями которых выступает предоставление слушателям содержательной информации. Ведущей целью любого тренинга является формирование у участников практических навыков работы, которые обеспечат им высокую эффективность за пределами учебной аудитории. Поэтому информация занимает на тренинге очень незначительное время, а до 60-70% учебного времени тратится на игры и упражнения. Принципы тренинга следующие: активность участников при выполнении предлагаемых упражнений и проигрывании игр, оценка тренера, дискуссия и обсуждение полученных результатов («разбор полетов»), выделение условий для переноса навыков в профессиональную деятельность.

Конечно, тренерство — сугубо авторская работа. Каждый тренер имеет свой стиль и технику, по-своему строит взаимодействия с группой. На российском рынке есть жесткие тренеры, которые много времени тратят на критическую оценку знаний, опыта и компетентности участников. Но также немало гуманных и профессиональных тренеров, после тренинга которых участники уходят не только с полезными для дела навыками и информацией, но еще в хорошем настроении и, что называется, «с крыльями за спиной».

Продаем воздух!

Наиболее востребованной консалтинговой услугой в последние годы в России становится продажа тренинга или цикла тренингов по любой проблематике, начиная от практической психологии и заканчивая делопроизводством и кадровыми документами.

Продажа услуги или информации — это, по сути дела, продажа чего-то невещественного и в данный момент несуществующего. Я не преувеличу, если скажу, что это — «продажа воздуха»!

Действительно, что же предлагает сотрудник консалтинговой компании или тренер? Их предложение написано на листочках бумаги (программа, проект контракта, название консалтинговой компании, резюме тренера с перечислением его заслуг и т.п.). Как понять, что потенциальный заказчик получит то, что написано в предлагаемой программе? Как не ошибиться, ведь любая ошибка здесь связана с персоналом, ее потом трудно и дорого исправлять.



Чтобы как-то обезопасить себя, потенциальный заказчик придумывает разные формы переговоров с сотрудником компании и тренером. Например, если планируется тренинг продаж с персоналом, то заказчик может устроить экзамен и задать конкретные вопросы: «Как сам тренер представляет процесс продаж, с чего начинается продажа, что в продажах является самым важным?» Если ответы тренера совпадут с представлениями заказчика, то такого тренера могут выбрать для обучения персонала компании.

Кроме того, принимая решение о выборе консалтинговой компании и тренера, заказчик может «поводить» тренера по разным уровням управления, чтобы показать его всем ответственным лицам.

Некоторые потенциальные заказчики не верят своему первому впечатлению и приходят на открытые семинары или тренинги для того, чтобы посмотреть тренера в работе.

Конечно, на рынке консалтинговых услуг еще не выработаны четкие и объективные критерии выбора компаний и тренеров. Поэтому заказчик выбирает, прежде всего, на основе своей интуиции и своей оценки, т.е. субъективно.

Продажи консалтинговых услуг — это новые, и, на мой взгляд, более прогрессивные, **консультативные продажи**.

Как осуществлять консультативные продажи? Для начала я хочу спросить вас: подумайте и определитесь, какой человек понравится вам? Высокомерный, подчеркнуто демонстрирующий свои знания, красующийся перед вами и рассказывающий про свои необыкновенные успехи?

Скорее всего, вам понравится другой человек: демократичный и открытый, не «надувающий щек» и не показывающий своего высокомерия. Очевидно, вам, как заказчику, понравится тренер, который проявит уважение к вашему профессионализму и продемонстрирует свой профессионализм. Вам понравится человек, который вступит с вами в равноправный диалог, расспросит о том, что же вы хотите, и в чем состоят проблемы компании. Вам понравится человек, который не будет излишне хвастаться и подчеркнет позитивную оценку вашего уже достигнутого успеха. Можно добавить, что всем нам нравятся искренние люди. И, напротив, если с нами общаются закрыто и слишком технологично, «по-американски», то мы испытываем недоверие.

Еще важный момент: все мы предпочитаем предусмотрительных и ответственных людей, особенно тогда, когда обсуждаются проблемы, связанные с персоналом. Поэтому, скорее всего, выберут человека компетентного, искреннего и ответственного, потому что ему доверят самый ценный ресурс компании — персонал. 

УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР ПРАКТИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ

КАТАРСИС

КУРСЫ И ТРЕНИНГИ В 2004 ГОДУ:

Курс «Обучение проведению тренингов»

21 – 24 февраля

Курс «Блестящий HR-менеджер»

28 февраля – 28 марта

Курс «Эффективный тренинг-менеджер»

1 апреля – 25 июня

Узнайте расписание и программу курсов:

Тел/факс: 115-9751, 115-9761

www.katarsis.ru

<http://pr.katarsis.ru/list.php>

Скидка студентам – 5%

Бесплатный кофе-брейк

Большой выбор видео, CD, книг по психологии

*Факс: 115-9761
e-mail info@katarsis.ru*

ваш персонал может работать лучше!

Наталья Самоукина

независимый тренер

- технология продаж
- командообразование
- кадровая политика
- корпоративная культура
- отбор кандидатов
- антикризисное управление персоналом
- тайм-менеджмент

Приеду к вам для переговоров
Разработаю программу,
адаптированную к вашей ситуации
Предоставлю после тренинга аналитический
отчет с конкретными рекомендациями
Проведу посттренинговую поддержку
и мониторинг результатов

**e-mail: samoukina@mail.ru
т. (095) 4226278**