

Частное образовательное учреждение дополнительного образования
«Центр профессиональной подготовки и повышения квалификации
«Триэс-Персонал»

Адрес: 644024, г. Омск, ул. Декабристов, 45/1

ИНН 5504137797/ КПП 550401001 ОГРН 1095500000430

Омское отделение № 8634/0524 ОАО «Сбербанк России»

Р/с 40703810645000090225 БИК 045209673 К/счет 301018109000000000673

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор ЧОУДО «ЦППК «Триэс-персонал»
Пономарева Е.С.
Приказ № 2023/0109-06 от «09» января 2023



ПРОГРАММА

повышения квалификации

«Технология клиентоориентированных продаж товаров и услуг»

Разработчик: Пономарева Е.С.
директор

Омск 2023

РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛИ РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ.

1.1. Нормативно-правовая основа разработки программы

Образовательная программа повышения квалификации - дополнительная профессиональная образовательная программа по повышению квалификации «Специалист по продажам» направлена на формирование компетенций в соответствии с трудовыми функциями специалиста по продажам. Нормативную правовую основу разработки программы составляют:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последующими дополнениями и изменениями);
- Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов № ДЛ-1/05вн. от 22.01.2015 утв. Минобрнауки России;
- Письмо Минобрнауки РФ от 22.04.2015 № ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендации вместе с «Методическими рекомендациями-разъяснениями по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов».

1.2. Цель реализации программ

Качественное изменение профессиональных компетенций в области продаж и сервиса товаров и услуг.

1.3. Задачи программы

Задачами программы является качественное изменение профессиональных компетенций, необходимых для профессиональной деятельности. В результате прохождения программы участники смогут:

1. Сформировать более активную позиции и уверенное поведение.
2. Находить клиентов, собирать информацию о клиенте, планировать новые контакты.
3. Формировать рабочие папки: конкурентные преимущества компании, краткие памятки для работы с разными типами клиентов, структура беседы с клиентом, алгоритм презентации товара/услуги.
4. Изменить позицию продавца с «информирующей» на позицию продавца, активно изучающего потребности клиента и делающего убедительные предложения.
5. Проявлять достаточные для успешной деятельности навыки коммуникабельности.

6. Проявлять лидерские навыки и навыки работы в команде для эффективного выполнения задач.
7. Проявлять стрессоустойчивость и эффективно использовать техники саморегуляции в любых сложных ситуациях переговоров.
8. Применять навыки выявления потребности клиента.
9. Применять навыки эффективных презентаций.
10. Применять навыки работы с возражениями клиента.
11. Применять навыки мотивации клиента и расширения сделки.
12. Применять навыки письменных коммуникаций с клиентами и партнерами.
13. Применять навыки предотвращения конфликтов.

1.4. Требования к категории слушателей

Наличие среднего профессионального и/или высшего образования.
Особенности программы: лицам, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается Удостоверение о повышении квалификации.

1.5. Форма обучения

Очно-заочная, с применением электронного обучения и/или ДОТ.

РАЗДЕЛ 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОБУЧЕНИЯ. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ.

2.1. Требования к результатам освоения программы

Слушателям будут переданы практические приемы и техники, необходимые для ведения эффективных переговоров с клиентом с целью продажи товара или услуги.

У слушателей программы произойдет повышение профессиональной и личной успешности.

Планируемые результаты обучения:

В процессе обучения слушатель должен сформировать общепрофессиональные (ОПК) и профессиональные компетенции (ПК), соответствующие виду деятельности (ВД) (по соответствующему профессиональному стандарту (ПС):

Общепрофессиональные компетенции:

Наименование общепрофессиональных компетенций и(или) общих (общекультурных) компетенций или универсальных компетенций
<p>владение культурой мышления, способностью к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;</p> <p>умение логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь;</p> <p>умение успешно действовать на основе практического опыта, умений и знаний при решении задач;</p> <p>способностью находить решения в нестандартных ситуациях, и готовность нести за них ответственность; способность и стремление действовать в соответствии с правилами в рамках определенной компетенции и полномочий, выполнять заданные условия и требования, умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности;</p> <p>способность к обучению, открытость к новой информации стремлением к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства;</p> <p>умение критически оценивать свои достоинства и недостатки, наметить пути и выбрать средства развития достоинств и устранения недостатков.</p>

Осуществление продаж и работы с клиентом, послепродажное обслуживание:

Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Практический опыт (владение)
<p>Способность реализовывать знания в области продаж и переговоров как сферы профессиональной деятельности.</p> <p>Способность ясно, четко и убедительно</p>	<p>Техник ведения переговоров, Техника продаж, техника телефонных продаж и переговоров.</p> <p>Методик выявления потребностей,</p>	<p>Вести и актуализировать базу данных. Находить клиентов, собирать информации о клиенте. Осуществлять «холодные» звонки.</p>	<p>Опыт владения и использования базовых навыков общения, умения устанавливать, поддерживать и развивать межличностные отношения и деловые отношения с</p>

<p>излагать свои мысли в общении с отдельными людьми, так и в группе и учитывать особенности собеседника.</p> <p>Способность проявлять инициативу, активная жизненная позиция, способность влиять на внешнюю среду, быть нацеленным на результат.</p> <p>Способность адекватно использовать разнообразные коммуникативные средства в различных ситуациях.</p> <p>Способность выдерживать большие эмоциональные нагрузки, умение восстанавливаться после стрессовой ситуации и сохранять работоспособность.</p> <p>Способность понимать</p>	<p>клиента.</p> <p>Методов управления временем,</p> <p>Основы межличностных отношений,</p> <p>Этика делового общения.</p>	<p>Определять приоритетные потребности клиента. Вести эффективные презентации. Отрабатывать возражения. Закрывать сделки. Формировать активную позицию и уверенное поведение.</p> <p>Планировать новые контакты.</p> <p>Снимать внутреннее напряжение при работе в активном режиме.</p> <p>Вести деловую переписку.</p> <p>Разрешать конфликтные ситуации.</p>	<p>клиентами.</p>
--	---	--	-------------------

потребности клиента и стремиться их удовлетворить.			
---	--	--	--

РАЗДЕЛ 3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.

Программа повышения квалификации имеет построение по разделам (модулям). Разделы (модули) – это самостоятельные, целостные, завершённые, но вместе с тем взаимосвязанные части программы.

Каждый раздел программы в определенном объеме раскрывает свои аспекты проблематики данного курса повышения квалификации, учитывающие запросы конкретной аудитории в рамках отведенного времени.

Важной особенностью программы повышения квалификации является наличие продуманных дополнительных вариантов, учитывающих категорию слушателей и их индивидуальные запросы.

Объем (трудоемкость) программы повышения квалификации составляет 72 академических часа за весь период обучения, включая контактную (дистанционную) работу преподавателя со слушателем, самостоятельную работу слушателя, а также время, отводимое на контроль качества освоения слушателем программы.

1 академический час = 45 минутам астрономического времени.

Самостоятельная работа слушателя направлена на закрепление и углубление полученных теоретических и практических знаний, развитие навыков практической работы.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

программы повышения квалификации

«Технология клиентоориентированных продаж товаров и услуг»

Категория слушателей: агент по продажам; менеджер по продажам; специалист отдела продаж; менеджер по развитию каналов сбыта; тендер-менеджер.

Объем обучения: 72 часа.

Срок обучения: 3-4 недели.

Форма обучения: очная-заочная, с применением электронного обучения и/или ДОТ.

Наименование раздела	Общая трудоемкость	По учебному плану с использованием дистанционных образовательных технологий, час.			СРС	Текущий контроль	Итоговая аттестация	
		Всего	Лекции	Практ.зан., сем.			Зачет	Экзамен
Введение в продажи.	1	1	1	0	0	-	-	-
Раздел 1. Основы и правила продаж и сервиса.	5	5	1	2	2	+	-	-
Раздел 2. Технологии и основные этапы клиентоориентированных продаж товаров и услуг.	18	18	4	4	10	+	-	-
Раздел 3. Техники увеличения продаж.	16	16	4	4	8	+	-	-
Раздел 4. Работа с трудными клиентами. Типология трудных клиентов.	14	14	4	2	8	+	-	-
Раздел 5. Современные техники повышения эффективности продаж. Ведение продаж в переписке и по телефону.	16	16	4	4	8	+	-	-
Зачетные занятия.	2	2	0	2	0	+	+	-
Итого:	72	72	18	18	36			

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
 программы повышения квалификации
«Технология клиентоориентированных продаж товаров и услуг»

Категория слушателей: агент по продажам; менеджер по продажам; специалист отдела продаж; менеджер по развитию каналов сбыта; тендер-менеджер.

Объем обучения: 72 часа.

Срок обучения: 3-4 недели.

Форма обучения: очно-заочная, с применением электронного обучения и/или ДОТ.

Наименование раздела	Общая трудоемкость	По учебному плану с использованием дистанционных образовательных технологий, час.			СРС	Текущий контроль	Итоговая аттестация	
		Всего	Лекции	Практ.зан., сем.			Зачет	Экзамен
Введение в продажи. Профессиональные требования для торгового персонала. Показатели эффективности в продажах.	1	1	1	0	0	-	-	-
Раздел 1. Основы и правила продаж и сервиса. 1.1. Понятие и виды продаж: пассивные/активные продажи, экспертные, клиентоориентированные продажи. Роли продавца по отношению к клиенту. 1.2. Мотивы покупки. Психология покупательских решений. Целеполагание и планирование в продажах.	5	5	0,5	1	1	+	-	-
Раздел 2. Технология и основные этапы клиентоориентированных продаж товаров и услуг.	18	18	0,5	0	0	+	-	-

<p>5 основных этапов клиентоориентированных продаж и технология работы с клиентом на каждом этапе продаж.</p>								
<p>2.1. Техники установления контакта. Вербальные и невербальные средства общения. Факторы формирования доверия клиента. Техники формирования доверия и установления единого тематического поля с клиентом: комплименты или Small talk. Техники «Алиса» и «Адженда».</p>		0,5	0,5	1				
<p>2.2. Выявления потребностей клиентов. Правила проведения торгового интервью. Виды и техники задавания вопросов. Правило 3-х вопросов. Какие вопросы задаем в первую очередь: квалификационные или проблемные? Вопросы=отстройка. Фразы=поддержки выбора или намерения клиента. Опорные фразы в лексиконе специалиста по продажам. Активное слушание.</p>		0,5	1	2	+	-	-	
<p>2.3. Приемы успешной презентации товаров и услуг. Задачная презентация. Трехступенчатая презентация. Методы аргументации: Свойство=выгода/ сравнение с другим вариантом/ ссылка на моду, большинство, статистику, инновационность, классику и т.д. Искусство сторителлинга. Мастерство моделирования привлекательного будущего. Помощь клиенту при выборе из нескольких вариантов. Нюансы презентации мужчине и женщине.</p>		1	1	3	+	-	-	

<p>Техника искренности и стратегического отговаривания. Дальновидное указание на недостатки товара и работа с ожиданиями. Техника «Волнорез».</p>						
<p>2.4. Эффективные приемы профилактики и отработки возражения клиента. Что такое возражение – препятствие или ресурс? Распознавание реакций клиента. Основные психологические причины возражения. Типичные ошибки при работе с возражениями. 12 техник аргументации при отработке возражения. Схемы манипуляций клиентов и противодействия им.</p>		1	1	3	+	-
<p>2.5. Приемы закрытия сделки и постпродажный сервис. Сигналы готовности клиента к сделке. Способы закрытия клиента на сделку. Сокращение времени обслуживания и повышения конверсии. Ведение проекта или постсервис. Календарь отчетности на опережение. Контроль качества.</p>		0,5	0,5	1	+	-
<p>Раздел 3. Техники увеличения продаж. Различные приемы, увеличивающие сумму, объемы или продолжительность контракта. Работа с клиентской базой на опережение: как продлить контракт или предложить заказчику более выгодные для продавца условия сотрудничества? Как качественно развивать свою клиентскую базу? Техника «Поле торга» как предохранитель от падения маржи. Техники предложения более дорогого товара «Пепси», «Не могу от вас скрыть».</p>	16	4	4	8	+	-

<p>Техники предложения покупателю более дорогого варианта решения задачи/продукта, который есть в наличии.</p> <p>Как сообщить о повышении цены при регулярном заказе? Техника «Низкий мяч».</p> <p>Увеличение чека за счет использования психогеографии, комплементарности товара/услуги в презентации, привлечение постороннего мнения для убеждения.</p> <p>«Мостики» к допродаже («По секрету», «Забота», «Логика», «Большинство», «Хвост», «Амнезия», «Авансированный комплимент» и т.д.).</p> <p>Как продать комплексную услугу или «конструктор товара»?</p> <p>Правило 3-х маркетинговых касаний.</p> <p>«Карман» для презентации: как найти время для допродажи при мини-беседе.</p> <p>Техника «Коромысло»: как предложить сразу 2 дополнительных товара?</p> <p>Увеличение количества штук или объема товарной позиции.</p>	14	14	1	0,5	3	+	-	-
	<p>Раздел 4. Работа с трудными клиентами. Типология трудных клиентов.</p> <p>Модели поведения недовольных клиентов.</p> <p>Тактика нейтрализации: как из «вредного» превратить клиента в «верного»?</p> <p>Снятие напряжения в ситуациях агрессии.</p> <p>4.1. Профилактика конфликта. Какое поведение (действие или бездействие) и слова специалиста вызывают конфликт?</p> <p>Схемы транзактного анализа в работе с клиентом (детская, взрослая и родительская позиции). Благодарность вместо извинений.</p>	14	14	1,5	1	3	+	-

<p>Работа с ожиданиями.</p> <p>4 способа сообщить плохую новость: как не расстроить клиента, экологично отказать ему?</p> <p>4.2. Управление конфликтом: пошаговая технология поведения при разгорающемся конфликте.</p>	1,5	0,5	2	+	-	-
	2	2	3	+	-	-
<p>Раздел 5. Современные техники повышения эффективности продаж. Ведение продаж в переписке и по телефону.</p> <p>5.1. Технология ведения «холодных звонков»: Оптимальное время для звонка. Приоритизация базы или «синдром избегания неудач».</p> <p>Подготовка к звонку: определение цели звонков и разработка качественной легенды. Паравербальные приемы расположения собеседника.</p> <p>Способы обхода секретаря. Работа с возражением «Высылайте КП».</p> <p>Структура краткой адресной презентации на 3 минуты.</p>	16	16	16			
	1	1	3	+	-	-
<p>5.2. Структура «продающего» коммерческого предложения. Как сделать его читабельным? Почему нельзя использовать курсив в КП? О чем писать в первую очередь? Сколько вариантов сотрудничества предлагать?</p> <p>5.3. Общение через чат: прием запроса, подстройка под манеру общения клиента. Заготовки ответов, инициатива, закрытие на сделку с учетом специфики переписки. Как вернуть клиента, который «потерялся» в ходе переписки.</p> <p>Зачетное занятие.</p>	1	1	2	+	-	-
	1	1	2	+	-	-
Итого:	2	2	0	2	0	+
	72	18	36	18	36	-

РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ.

4.1. Материально-технические условия реализации:

1. Лекционные занятия в очном формате: компьютер, мультимедийный проектор, экран, маркерная доска, специально-оборудованные стулья для слушателей с пюпитрами, канцелярские товары.
2. Лекционные занятия в дистанционном формате: компьютер, допуск (логин и пароль) в специальную программу («АНТИТРЕНИНГИ»).

4.2. Учебно-методическое обеспечение программы:

- Методический план обучения.
- Электронный или печатный раздаточный (методический) материал для участника в Power point.
- Видеоуроки.
- Видеоразборы (практические задания).
- Вебинары.
- Шаблоны и инструкции.
- Чек-листы.

4.3. Кадровые условия реализации данной программы:

Количество педагогических работников (физических лиц), привлеченных для реализации программы - 1 человек. Преподаватель данной программы принимает участие в реализации всех модулей и занятий программы, а также является главным экспертом на итоговой аттестации. Данные педагогических работников, привлеченных для реализации программы:

№ п/п	ФИО	Должность, наименование организации
<i>Преподаватель программы</i>		
1.	Пономарева Е.С.	Директор ЧОУ ДО «ЦПППК «Триэс-персонал»

РАЗДЕЛ 5. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.

5.1. Формы контроля и аттестации.

Формы аттестации: контроль и оценка результатов освоения дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий, тестирования, а также выполнения слушателями индивидуальных заданий.

5.1.1. При очном и очно-заочном формате обучения.

Текущий контроль хода освоения учебного материала производится в форме устной проверки – собеседованием.

Промежуточный контроль проводится в форме практических работ.

Итоговая аттестация обучающихся по результатам освоения дополнительной профессиональной программе повышения квалификации производится в форме зачета (устная форма проверки в виде «вопрос-ответ» на билет). Оценки итоговой аттестации проводятся преподавателями учебной группы в объеме учебной программы по двухбалльной системе («зачтено», «не зачтено»).

Обучающиеся, освоившие дополнительную профессиональную программу повышения квалификации и успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают документ установленного образца о дополнительном профессиональном образовании – удостоверение о повышении квалификации.

5.1.2. При дистанционном формате проведения.

Текущий контроль хода освоения учебного материала производится куратором на площадке «ODIN» путем технической проверки индивидуального доступа слушателя: по количеству пройденных уроков, заполненных домашних заданий.

Промежуточный контроль проводится в форме проверки выполненных практических работ.

Итоговая аттестация обучающихся по результатам освоения дополнительной профессиональной программе повышения квалификации производится в форме приема всех письменных упражнений курса. Оценки итоговой аттестации проводятся преподавателями учебной группы в объеме учебной программы по двухбалльной системе («зачтено», «не зачтено»).

Обучающиеся, освоившие дополнительную профессиональную программу повышения квалификации и успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают документ установленного образца о дополнительном профессиональном образовании – удостоверение о повышении квалификации.

5.2. Оценочные материалы.

5.2.1. Промежуточный контроль. Практические задания, которые выполняют участники в каждом разделе программы:

Раздел 1. Практическое упражнение по аналитике и разбору ролей продавца и мотивов покупок. Участники фиксирует результаты упражнения и сопоставляют со спецификой своей работы.

Раздел 2. Набор практических упражнений (отрабатываются в парах и группах) на отработку ключевых этапов технологии взаимодействия с клиентом (от установления контакта до закрытия сделки).

Раздел 3. Набор практических упражнений (отрабатываются в парах и группах) на отработку техник увеличения продаж.

Раздел 4. Набор практических упражнений (отрабатываются в парах и группах) по определению типологии клиентов. Набор практических упражнения (отрабатываются в парах и группах) для эффективного управления конфликтом.

Раздел 5. Набор практических упражнений (отрабатываются в парах и группах) по эффективному взаимодействию с клиентом в переписке и по телефону.

5.2.2. Итоговая аттестация

Целью итоговой аттестации является установление уровня успешности прохождения курсов повышения квалификации слушателем, полнота и глубина полученных им знаний, навыков и умений, оценка сформированности компетенций.

Итоговая аттестация проходит в форме зачета.

Слушатели выполняют задания преподавателя, по результатам которых преподаватель выставляет «Зачет». Преподавателю так же предоставляется право задать слушателю дополнительные вопросы по учебной программе курса.

Билет 1. Основы и правила эффективных продаж и сервиса.
Билет 2. Технология и основные этапы клиентоориентированных продаж товаров и услуг.
Билет 3. Современные техники для увеличения продаж. Приемы, увеличивающие сумму, объемы или продолжительность контракта.
Билет 4. Типология и работа с трудными клиентами.
Билет 5. Современные техники повышения эффективности продаж в переписке и по телефону.

Вопросы аттестационных билетов (при очном формате и очно-заочном).

Вопрос Билета 1.

Расскажите про виды продаж, роли продавца в этом процессе?

Расскажите про основные правила клиентоориентированных продаж и сервиса.

Вопрос Билета 2.

Перечислите основные этапы продаж и кратко охарактеризуйте их, используя примеры из личного опыта.

Вопрос Билета 3.

Расскажите 2-3 техники увеличения продаж и почему вы использовали их в той или иной ситуации (приведите пример из личного опыта).

Вопрос Билета 4.

Расскажите от типологии клиентов с точки зрения их поведения в конфликтной ситуации.

Опишите кратко основные принципы работы с конфликтными клиентами.

Вопрос Билета 5.

Расскажите о ключевых правила ведения переписки с клиентом.

Расскажите о ключевых правилах холодного звонка.

Оценка результатов аттестации (при очном формате и очно-заочном)
«зачтено» получает участник, который правильно (80-100% эффективности по содержанию и глубине) ответил на билет, и преподаватель сделал незначительные корректировки. «Не зачтено» получает участник, который ответил на билет неполно (на 0-79, 79% эффективности) и допустил существенные содержательные ошибки.

Оценка результатов аттестации (при дистанционном формате): «зачтено» получает слушатель, который выполнил 100% практических заданий на учебной площадке «ODIN» и дал правильные ответы на 80-100% упражнений. «Не зачтено» получает участник, который не выполнил 100% упражнений и допустил содержательные ошибки/неточности при их выполнении.

Формы аттестации освоение дополнительной профессиональной программы повышения квалификации завершается итоговой аттестацией в форме зачета - решение и защита кейса. На проведение зачета отведено 2 часа учебного времени.

РАЗДЕЛ 6. ПЕРЕЧЕНЬ ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИОННОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ (УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА).

К. Харский, Осторожно, двери открываются. Роман-тренинг о том, как мастерство продаж меняет жизнь, -М: «Бомбора», 2022,

- 1) Г. Кардон, Продай или продадут тебе. -М: «ИПЦ «Маска», 2014
- 2) Г. Кардон, Как закрывать сделки. -М: «ИПЦ «Маска», 2014
- 3) М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури, Основы Менеджмента. М: «Дело», 2004
- 4) Р. Шнаппауф, Практика продаж. -М: «Бизнес», 2003
- 5) Стивен Р. Кови, 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. -М: «Альпина Паблишер», 2010
- 6) И. Рызов, Кремлевская школа переговоров. -М: «Эксмо», 2016

- 7) Е. Жигилий, Мастер аргумента. -М: «Манн, Иванов и Фербер», 2019
- 8) Е. Жигилий, Мастер звонка. -М: «Манн, Иванов и Фербер», 2019
- 9) Э. Деминг, Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. -М: ООО «Альпина Паблишер», 2014 г.
- 10) Эстер Кемерон, Майк Грин. Управление изменениями. - М.:
Добрая книга, 2006 г.
- 11) Д. Лайкер, Дао Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей
компания мира/ Джеффри Лайкер, -М: Альпина Бизнес Букс, 2005
- 12) Кьяран Уолш, Ключевые показатели менеджмента, -М:
«Companion Group», 2013
- 13) Д. Медоуз, Азбука системного мышления, -М: Бином.
Лаборатория знаний, 2015 г.
- 14) С. Иванова, Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? + М.:
Альпина Бизнес Букс, 2005.
- 15) Д. Маекс, Ключевые цифры. Как заработать больше, используя
данные, которые у вас есть; Пер. с англ., - М.: Манн, Иванов и Фербер,
2013.