

Андрей Бычков



СЕКРЕТЫ КОУЧИНГА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Фармацевтический бизнес

Андрей Бычков

**Секреты коучинга
для менеджеров.
Фармацевтический бизнес**

«Издательские решения»

Бычков А.

Секреты коучинга для менеджеров. Фармацевтический бизнес / А. Бычков — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-855462-9

Эта книга написана для менеджеров фармацевтических компаний, занимающихся полевым коучингом медицинских представителей. Книга написана автором, имеющим 20-летний практический опыт работы в фармбизнесе в области обучения и развития персонала. Она раскрывает специальные технические приемы организации и планирования коучинга и содержит практические примеры эффективных коучинговых бесед с различными типами сотрудников.

ISBN 978-5-44-855462-9

© Бычков А.
© Издательские решения

Содержание

Введение	6
Глава первая: полевой коучинг как система	7
Проблема низкой эффективности полевого коучинга	7
Менеджер – лидер или менеджер – администратор?	11
Концепция «внутреннего клиента» в полевом коучинге	13
Классификация сотрудников территориальной команды для полевого коучинга	14
Глава вторая: содержание основных этапов полевого коучинга – организация и планирование	16
Постановка целей на полевой коучинг	17
Обеспечение преемственности между коучинговыми сессиями	19
Расчет времени на коучинг с каждым из типов сотрудников	21
Особенности коммуникации целей и задач коучинга для сотрудников	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Секреты коучинга для менеджеров Фармацевтический бизнес

Андрей Бычков

© Андрей Бычков, 2017

ISBN 978-5-4485-5462-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Здравствуйте, мои уважаемые читатели. Если мы с Вами не встречались лично на моих тренингах, то позвольте представиться и кратко рассказать о себе.

По своему основному образованию я – филолог, закончил Военный Институт Иностранных языков. После завершения военной карьеры в возрасте 37 лет, имея научную степень кандидата философских наук и воинское звание подполковник я пришел в фармбизнес и начал в нем «с нуля» свою вторую карьеру на позиции секретаря отдела продаж в одной из известных американских фармкомпаний.

За последующие 11 лет я получил опыт работы в должностях: торговый представитель компании, региональный менеджер группы медицинских представителей по Москве, менеджер по эффективности продаж, тренинг менеджер, менеджер по обучению и развитию персонала и, наконец, руководитель отдела по работе с персоналом.

Работа в разных компаниях и на разных позициях в отделе продаж, в финансовом отделе и в отделе по работе с персоналом позволили мне получить очень ценный опыт организации системы эффективных продаж и управления людьми, на который я опираюсь в ходе своих тренингов. Надеюсь, что этот опыт будет интересен и полезен читателям этой книги.

Многолетний опыт в фармбизнесе также помог мне определиться в моих личных приоритетах и мотивации и, в конечном итоге, привел меня к работе тренером-фрилансером. В течении уже более десяти лет я сотрудничаю с различными российскими и зарубежными фармацевтическими компаниями, занимаясь проведением тренингов с различными категориями сотрудников и консалтингом.

В 2007 году совместно с моим коллегой А. Шаховым я написал книгу «Здравствуйте, я медицинский представитель», посвященную модели эффективного визита к врачу. Она задумывалась для того, чтобы поднять качество индивидуальных визитов (а вместе с ними и уважение) к медицинским представителям со стороны врачей. Несмотря на то, что эта книга за 10 лет приобрела определенную известность, а в некоторых фармкомпаниях даже стала корпоративным стандартом, выполнить поставленную задачу по повышению качества работы медицинских представителей с врачами до сих не удаляется.

Именно это обстоятельство побудило меня сейчас, через 10 лет после написания первой книги, предпринять вторую попытку в решении этой же задачи. На этот раз я решил посвятить ее полевому коучингу – деятельности менеджеров первого уровня руководства, напрямую направленной на повышение профессионального уровня работы сотрудников своих территориальных команд.

Под полевым коучингом в данной книге понимается деятельность линейного менеджера по подготовке, проведению и обсуждению с медицинскими представителями совместных визитов к клиентам, направленная на развитие профессиональных навыков сотрудников. Надеюсь, что изложенные в книге рекомендации позволят вам поднять качество работы медицинских представителей, добиться успехов в продажах и вашем личном карьерном росте.

*С уважением,
Андрей Бычков*

Глава первая: полевой коучинг как система

Проблема низкой эффективности полевого коучинга

Работая с различными компаниями в течение многих лет, проводя тренинги, ассесменты персонала я постоянно задаю себе вопрос: «Почему несмотря на ежегодные тренинги, большие бюджеты на обучение персонала, систему менеджмента и имеющиеся ресурсы для полевой работы качество работы медицинских представителей либо не меняется совсем, либо меняется крайне медленно?»

Второй стороной вопроса об эффективности коучинга является отношение к нему самих медицинских представителей. В 2003 году, работая в структуре крупной западной фармацевтической компании, я непосредственно участвовал в подготовке и проведении анонимного опроса медицинских представителей об их отношении к полемому коучингу. Результаты (приводятся на рисунке ниже) оказались неожиданными и достаточно обескураживающими.

Результаты опроса МП об отношении к коучингу (> 150 чел.):

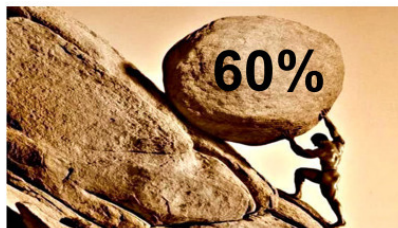
- Около 90% - нервничают
- Более 80% отказались бы от двойного визита
- Около 70% считают коучинг «необходимой формальностью»
- Около 50% не видят пользы для себя
- Около 30% чувствуют себя в ходе коучинга крайне некомфортно
- До 20% считают, что менеджер сознательно их унижает

Думаю, что примерно такая же картина может иметь место в настоящее время и в других компаниях. На мой взгляд, основная причина такого положения дел заключается в низкой эффективности полевого коучинга.

Как известно, в большинстве структурированных фармкомпаний каждый региональный менеджер проводит в поле до 60% своего рабочего времени, то есть примерно две рабочие недели. Если представить, что средняя численность территориальной команды составляет 7 человек, то менеджер первого звена руководства имеет возможность посещать каждого из своих сотрудников с частотой один раз в месяц, работая с ним непрерывно в течение 1,5 – 2-х дней. Таким образом, каждый из медицинских представителей в течении года имеет возможность получать от своего менеджера помощь в виде совместных полевых коучинг сессий не менее 10 раз. Огромный ресурс!

Насколько результаты полевого коучинга при этом соответствуют инвестициям, вкладываемым в него со стороны фармкомпаний? По моим многолетним наблюдениям, эти инвестиции не окупаются. Другими словами, если сравнить полевой коучинг с коммерческим проектом, то данный проект откровенно убыточный!

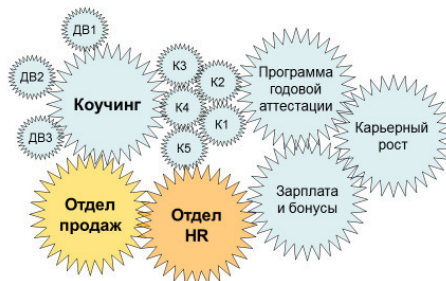
Эффективность коучинга:



Причин здесь, конечно больше, чем одна, но главной из них, на мой взгляд, является СИСТЕМНЫЙ ХАРАКТЕР полевого коучинга, его взаимозависимость и взаимосвязь с другими важными «шестеренками» менеджмента – процедурами, политиками и т. д.

В этих условиях конечный результат зависит не от одного линейного менеджера, а от большого количества разных должностных лиц со своими интересами и спецификой работы. Именно поэтому в компании так трудно бывает запустить механизм качества полевой работы медицинских представителей, чтобы «шестеренка» полевого коучинга, соприкасалась и приводила в действие «шестеренки» других важных процессов. Давайте попробуем разобраться в этом механизме на основе приведенного ниже рисунка.

Системный характер полевого коучинга в компании:



Упрощенным пониманием полевого коучинга было бы только проведение менеджером регулярных двойных визитов (ДВ) с медицинским представителем. В этом случае «шестеренка» коучинга была бы разорвана со сложным механизмом управления и развития каждого сотрудника в компании. При этом сам медицинский представитель оказался бы лишенным мотивации на участие в полевом коучинге. Действительно, зачем нужно присутствие со мной менеджера 10 раз в году, если это никуда не ведет!?

Анализ схемы я предлагаю начать с «шестеренок», обозначенных буквой К – компетенция. Под компетенцией понимается основные профессиональными навыки или умения, которыми должен обладать медицинский представитель для выполнения своих функциональных задач. В качестве примера приведу типовые названия основных таких компетенций: нацеленность на результат; ориентированность на клиента; оказание воздействия и влияния; организация и планирование деятельности; работа в команде.

Систему профессиональных компетенций разрабатывает в компании отдел персонала и передает ее для реализации отделу продаж. Как Вы видите на схеме, система профессиональных компетенций через «шестеренку» **Процедура ежегодной аттестации** завязана на два важнейших мотивационных компонента/процедуры: **Расчет зарплат и бонусов**

и **Карьерный рост сотрудников** в компании. Таким образом, задача менеджера первого звена управления состоит в том, чтобы встроить полевой коучинг в общую систему развития и мотивации сотрудников компании. Для этого необходимо:

- знать и понимать основные профессиональные компетенции, принятые в компании;
- понимать связь профессиональных компетенций с поведением медицинского представителя на визите к врачу;
- выделять и ставить приоритеты в развитии профессиональных компетенций каждого из своих медицинских представителей;
- ставить долгосрочные (на год) и среднесрочные (полгода) цели и задачи по развитию профессиональных компетенций для каждого из своих медицинских представителей;
- обеспечивать плановое развитие профессиональных компетенций представителя компании от предыдущих коучинг сессий к последующим;
- фиксировать динамику развития профессиональных компетенций сотрудников по итогам полугодия и года и формулировать свои предложения по расчету их зарплат и бонусов;
- фиксировать свои предложения по карьерному росту сотрудников территориальной команды.

В чем состоит преимущество менеджера в проведении коучинга с опорой на компетенции/навыки в сравнении со стандартным подходом, направленным на оценку лишь этапов визита?

Дело в том, что залогом успешного коучинга является мотивация медицинского представителя. Она складывается из краткосрочных и долгосрочных факторов. К *краткосрочным* факторам мотивации сотрудника относятся комфорт в работе с клиентами, а также в ходе двойных визитов с менеджером, стремление пройти испытательный срок, занять свое место в составе территориальной команды, выполнить предстоящий план продаж, увеличить свою зарплату или бонус за текущий год и т. д. Срок жизни таких мотивирующих компонентов не велик: от нескольких месяцев до года. Несомненно, что проведение качественного визита, предполагающее соблюдение его структуры и реализацию рекомендованных в компании приемов и техник, в значительной степени влияет на достижение указанных выше стимулов. Поэтому в течение данного срока менеджер, работая над структурой визита, сможет обеспечить внимание и мотивацию представителя для совершенствования его личной техники продажи. А что будет дальше? Как сохранить и не потерять *долгосрочную* мотивацию медицинского представителя?

Здесь быть задействованы более долгосрочные факторы мотивации, такие как стремление сотрудников к признанию, лидерству в команде, перспективам карьерного роста. Стремиться решить эти стратегические для людей цели через бесконечное повышение качества визита представляется чистым формализмом со стороны менеджера и приведет лишь к позиционированию самого себя как «хранителя корпоративного стандарта» компании – то есть к имиджу менеджера – администратора.

Таким образом, ограничивая область оценки работы медицинского представителя на визитах лишь ее формальным соответствием корпоративной модели продажи/индивидуального визита, менеджер:

- ставит модель визита выше интересов и долгосрочной мотивации медицинского представителя;
- упускает из виду другие (не связанные с навыками продажи) профессиональные навыки сотрудника;
- теряет гибкость в оценке обстоятельств, вызвавших изменения в структуре визита;

- не дает представителю ориентиров на дальнейший рост в компании или на фарм-рынке;
- не обеспечивает долгосрочной мотивации к работе в компании.

Для менеджера, который стремится к статусу настоящего лидера своей территориальной команды этот вариант, явно, не годится. Ему необходимо позиционировать себя как стратегического союзника медицинского представителя в его развитии в компании, а значит подойти к нему как своему «внутреннему» клиенту.

Именно здесь Вам поможет понимание и использование в коучинге подхода, основанного на профессиональных навыках или компетенциях. Дело в том, что часть из компетенций медицинского представителя тесно связана с компетенциями регионального менеджера или менеджера по препарату. Поэтому отрабатывая свои компетенции, медицинский представитель не только повышает качество индивидуального визита, но и прокладывает себе дорогу в направлении будущего карьерного роста или других интересующих его ценностей. Это дает менеджеру гораздо более серьезные и более долгосрочные элементы мотивации сотрудников в полевом коучинге.

Связь некоторых перечисленных профессиональных компетенций с моделью индивидуального визита показана на рисунке ниже:

Распределение навыков по этапам визита:	
Этапы визита к врачу:	Навыки:
1. Подготовка к визиту:	- Сбора и анализа информации - Владения продуктом - Нацеленности на результат - Организации и планирования
2. Открытие визита:	- Нацеленности на результат - Ориентации на клиента
3. Актуализация потребности	- Ориентации на клиента - Организации и планирования
4. Презентации преимуществ	- Ориентации на клиента - Оказание влияния и воздействия - Владения продуктом
5. Преодоления возражений	- Сбора и анализа информации - Ориентации на клиента - Оказание влияния и воздействия - Владения продуктом
6. Закрытие визита	- Нацеленности на результат - Организации и планирования

Завершая рассмотрения полевого коучинга в общей системе развития и управления сотрудниками, я настоятельно рекомендую территориальным менеджерам наладить эффективное сотрудничество с отделом персонала и поддерживать с его сотрудниками активное рабочее взаимодействие. В противном случае Вы резко снизите свои возможности влиять на мотивацию медицинских представителей, а значит и эффективность своей работы по коучингу. Такое сотрудничество с отделом персонала может вестись в форме согласования и осознанного заполнения менеджерами планов по выполнению задач на год (ПДП); совместного проведения ежегодной оценки медицинских представителей; заполнения оценочных форм двойных визитов (желательно, в электронном формате для удобства пользования).

Менеджер – лидер или менеджер – администратор?

Приступая к осмыслению концепции эффективного полевого коучинга, очень важно провести границу между статусом менеджера – лидера своей территориальной команды и менеджером – администратором, который осуществляет руководство своими подчиненными в силу своей должности. Эта разница проявляется, на мой взгляд, на трех уровнях:

- управления командой;
- управление клиентами;
- управление бизнесом.

	Менеджер-администратор:	Менеджер-лидер:
Управление бизнесом	Выполнение плана продаж	Развитие бизнеса через реализацию потенциала территории
Управление клиентами	Охват-покрытие целевой группы клиентов	Развитие лояльности клиентов
Управление командой	Регулярный коучинг сотрудников	Развитие профессиональных компетенций

Как мы видим, менеджер администратор ориентирован, главным образом на управление ключевыми количественными показателями работы для выполнения поставленного ему плана продаж, в то время, как менеджер – лидер помимо количественных показателей концентрируется на качественных параметрах работы, главными из которых являются сотрудники его территориальной команды (уровень их профессионализма и мотивации) и клиенты компании на территории (уровень их лояльности).

Каким бы умным и опытным ни был региональный менеджер, его возможности по выполнению амбициозного плана продаж на большой территории (широкой клиентской базе) всегда ограничены имеющимися у него ресурсами. Это может сделать только команда медицинских представителей. Поскольку планы продаж компании на территории всегда увеличиваются, а численность команды медицинских представителей меняется редко, единственным инструментом территориального менеджера по выполнению растущих задач является повышение внутренней ресурсности своей территориальной команды – то есть развитие ее потенциала через усиление профессиональных компетенций каждого из сотрудников.

Вторым направлением для выполнения амбициозных планов компании для регионального менеджера является управление ростом лояльности целевой группы клиентов – то есть повышение приверженности клиентов продукции компании в сравнении с конкурентами.

Таким образом, модель работы менеджера – лидера состоит в реализации имеющегося у территории потенциала путем целенаправленного и поступательного развития ресурсов своей территориальной команды и лояльности клиентов продвигаемым компанией препаратами.

Для того, чтобы максимально соответствовать поведению менеджера – лидера, территориальный менеджер должен:

- оценить потенциал территории (имеющиеся возможности по развитию бизнеса);

- оценить/проверить текущий уровень лояльности клиентов продвигаемым препаратами;
- оценить/проверить текущий уровень компетентности и мотивации сотрудников территориальной команды;
- обеспечить рост лояльности клиентов продвигаемым препаратам через повышение потенциала (=профессионализма) и своей территориальной команды.

Концепция «внутреннего клиента» в полевом коучинге

Еще одним важным углом зрения, который необходимо иметь в виду, приступая к знакомству с коучингом, является понимание того, что каждый из сотрудников территориальной команды является для территориального менеджера в рамках коучинга «внутренним клиентом». Эта аналогия имеет под собой несколько причин:

- во-первых, как мы уже выяснили ранее, менеджер не может подменить собой медицинских представителей для выполнения поставленных на территории планов и задач. Это значит, что менеджер должен выполнять любые амбициозные задачи через свою территориальную команду – то есть опосредованно (через своих сотрудников). Для этого сотрудников необходимо замотивировать на решение поставленных задач, что очень похоже на работу с клиентами;

- во-вторых, сотрудники в рамках коучинга могут не понимать необходимости усиления тех или иных профессиональных навыков. В этом случае менеджер должен «продать» им эту идею, действуя через потребности как в клиентской работе;

- в-третьих, в отличие от менеджера медицинские представители, выполняя функциональные обязанности, находятся в своей конкретной ситуации и имеют свои, отличающиеся от менеджера интересы и потребности. Эти потребности могут не совпадать с интересами менеджера и руководства компании, поэтому любая попытка линейного менеджера изменить данный угол зрения может сталкиваться со скрытым или явным противодействием медицинского представителя. Это очень напоминает в продажах работу с возражениями клиента. Причина появления у медицинского представителя возражений в ходе коучинга требует дополнительного внимания и пояснений.

Дело в том, что модель клиентской работы (модель продажи/индивидуального визита) разрабатывает менеджмент компании, руководствуясь интересами владельцев компании (акционеров или частных собственников). Данная модель затем каскадируется по линии подчинения сверху вниз и передается медицинским представителям. Особенность работы последних состоит в том, что они напрямую связаны с конечными клиентами компании – врачами, работниками аптеки. Именно медицинские представители сталкиваются с реакцией клиентов на корпоративную модель продажи. В условиях, когда медицинское сообщество испытывает на себе серьезное давление медицинских представителей различных компаний, требующее от них серьезных временных затрат в ущерб пациентской работе, естественным стремлением врачей становится изменение корпоративных моделей визитов в направлении сокращения их продолжительности, а также изменения структуры визитов (исключения из них отдельных этапов визита).

В силу зависимости от отношений с врачами медицинские представители не всегда могут найти в себе силу и достаточное количество аргументов, чтобы обосновать необходимость сохранения корпоративной модели визита в неизменном виде и начинают постепенно размывать принятую в компании модель продажи.

Вот почему стремление менеджеров поддерживать определенные профессиональные навыки поведения и компоненты модели визита часто сталкиваются с противодействием со стороны наших «внутренних клиентов» и требуют от менеджеров клиентского подхода, связанного с актуализацией потребностей медицинских представителей.

Классификация сотрудников территориальной команды для полевого коучинга

Важной основой и предпосылкой эффективного полевого коучинга является предварительная классификация менеджером каждого из сотрудников своей территориальной команды (как внутренних клиентов). Полезным инструментом для классификации может служить, так называемая, Матрица Эффективности, имеющая две оси координат: первая – компетентность сотрудника; вторая – мотивация/самоотдача сотрудника (см. рисунок ниже).

Матрица компетентности и самоотдачи:

Компетентность	Высокая	Высокая компетентность Низкая самоотдача	Высокая компетентность Высокая самоотдача
	Низкая	Низкая компетентность Низкая самоотдача	Низкая компетентность Высокая самоотдача
		Низкая	Высокая
		Самоотдача	

Каждый из медицинских представителей территориальной команды применительно к принятой в компании модели визита к клиенту находится в определенном месте/сегменте этой Матрицы Эффективности как в освоении корпоративной модели, так и в желании ее реализовывать в клиентской работе. Всего этих сегментов четыре: высокая компетентность – низкая самоотдача; высокая компетентность – высокая самоотдача; низкая компетентность – высокая самоотдача; низкая компетентность – низкая самоотдача. Для дополнительной наглядности давайте присвоим сотрудникам, находящимся в каждом из сегментов Матрицы Эффективности свои имена (см. рисунок ниже):

Типы сотрудников в Матрице Эффективности:

Компетентность	Высокая	«Усталый мастер»	«Отличный профессионал»
	Низкая	«Разочарованный дилетант»	«Вдохновленный новичок»
		Низкая	Высокая
		Самоотдача	

Работа с сотрудниками, находящимися в разных сегментах Матрицы Эффективности имеет свои особенности, поэтому данная классификация будет нам очень полезной, поскольку, работая с каждым из указанных типов сотрудников региональный менеджер должен видеть свои направления развития и связанные с ними цели и задачи.

Если говорить о направленности коучинга для разных типов сотрудников, то я бы выделил два основных вектора (см. рисунок ниже):

Направленность коучинга для разных типов сотрудников:



Первый вектор (обозначен синим цветом) показывает, что основной целью коучинга по отношению к «разочарованными дилетантами» и «вдохновленными новичками» является *повышение их профессиональной компетентности*, которая должна стать основой их самоотдачи/мотивированности на работу.

В отношении двух других типов сотрудников: «усталые мастера» и «отличные профессионалы» основным общим направлением (целью) полевого коучинга будет работа регионального менеджера с *их мотивацией*. Именно мотивация станет для обоих типов сотрудников прочной основой для раскрытия их компетентности.

Специфика целей и задач полевого коучинга для разных типов сотрудников указана в таблице ниже:

«Отличный профессионал»	• поддерживать положительные навыки • формировать статус эксперта/наставника • отмечать успехи • делегировать менеджерские полномочия
«Вдохновленный новичок»	• развивать знания и навыки • формулировать приоритеты в обучении • отмечать достигнутые успехи
«Разочарованный дилетант»	• поддерживать имеющиеся навыки • развивать знания и навыки • отмечать достигнутые успехи
«Усталый мастер»	• зафиксировать снижение мотивации • определить приоритетную потребность • поддержать положительные навыки • определить фокус в реализации стандарта • замотивировать на поддержание стандарта

Более детальные советы и рекомендации по работе с разными типами сотрудников я сделаю в специальных разделах моей книги.

Глава вторая: содержание основных этапов полевого коучинга – организация и планирование

Коучинг – это деятельность, включающая в себя несколько больших этапов, каждый из которых требует от менеджера проявления своей группы важных профессиональных навыков, на основе которых компания оценивает его профессиональную компетентность. Этапы коучинга и связанные с ними навыки менеджера представлены на схеме ниже:

Основные этапы коучинга и связанные с ними навыки менеджера:



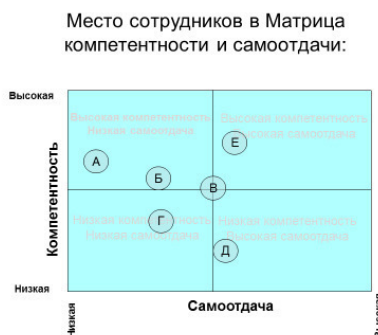
Поскольку коучинг представляет собой не только проведение и разбор совместных визитов, а СИСТЕМНЫЙ процесс управления развитием и мотивацией медицинских представителей в компании, начальным и очень важным этапом деятельности является ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ менеджером своей работы по коучингу с территориальной командой.

Она включает:

- постановку долгосрочных и краткосрочных целей по коучингу для каждого из медицинских представителей (более детально см. следующую главу);
- расчет временных ресурсов для совместной работы в поле с различными типами сотрудников территориальной команды;
- организацию предстоящих совместных визитов с медицинскими представителями;
- планирование действий по развитию приоритетных навыков медицинского представителя (более детально см. главу: **ПОДГОТОВКА ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ ПО РАЗВИТИЮ ФОКУСА РАЗВИТИЯ** – стр.61.)

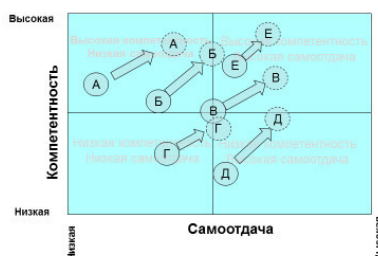
Постановка целей на полевой коучинг

Для определения целей и задач по полевому коучингу я настоятельно советую региональному менеджеру использовать рассмотренную выше Матрицу Эффективности, в которой необходимо определить и зафиксировать точное место каждого из сотрудников территориальной команды на момент оценки их профессиональных навыков. При этом речь идет не только о привязке сотрудника к какому-либо сегменту Матрицы Эффективности в целом, а именно точном его местоположении в этом сегменте (точке его координат в этой Матрице), что позволит менеджеру лучше понять специфику задач по развитию каждого медицинского представителя относительно его коллег по территориальной команде (см. пример ниже).



Разместив всех сотрудников своей территориальной команды в Матрице Эффективности, региональный менеджер должен поставить перед собой цели и задачи по коучингу на предстоящий период деятельности (например, полугодие/год) по каждому из членов своей территориальной команды. Данный шаг является одним из критериев поведения менеджера-лидера, который берет на себя ответственность за развитие и повышение потенциала своей территориальной команды (см. пример ниже). Сопоставление поставленных задач и полученных результатов позволяет руководству компании дать объективную оценку работы менеджера по эффективности полевого коучинга, а самому менеджеру провести анализ своей работы и самооценку по итогам отчетного периода.

Цели по развитию сотрудников в Матрица эффективности:



Коучинг как процесс представляет собой постоянную плановую работу менеджера с каждым из сотрудников своей территориальной команды в интересах развития его профес-

сиональных навыков в соответствии с принятыми в компании стандартами работы с клиентами.

Для управления и последующей оценки развития сотрудников в компаниях принято формулировать цели для различных временных периодов коучинговой деятельности. Так, в рамках *года работы* перед медицинским представителем обычно ставится цель по качественному развитию одного – двух комплексных навыков/компетенций, существенно влияющих на качество его работы. Например, для нового медицинского представителя может быть поставлена следующая цель:

- отработать навык подготовки и планирования индивидуального визита к клиенту на основе стандарта компании;
- отработать навык продажи фокусных препаратов через потребности клиента.

Данная цель отслеживается и конкретизируется на полугодовых этапах обсуждения бизнес-целей.

На *промоционный цикл* работы (три месяца) менеджер ставит перед медицинским представителем конкретные задачи по развитию одного – двух более простых навыков работы с клиентами, например:

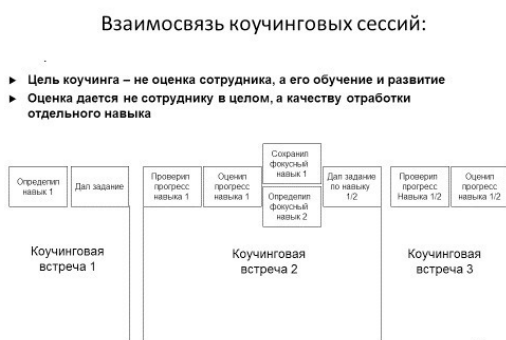
- отработать технику постановки SMART-цели (что я хочу достичь по итогам визита);
- отработать технику задавания открытых вопросов или одного из типов вопросов по методике СПИН, например, проблемных вопросов.

Конкретная цель по коучингу должна ставиться менеджером и перед *отдельной коучинговой сессией* с медицинским представителем (1—2 дня работы в поле). Здесь цель для коучинга направлена на отработку одного конкретного и простого навыка, например, Отработка эффективного открытия визита (техника ВИП-начала беседы) и т. д.

Обеспечение преемственности между коучинговыми сессиями

Таким образом, коучинг – это управляемый по целям постоянный процесс повышения профессионализма медицинских представителей.

Исходя из планового и управляемого по целям характера процесса, каждая отдельная коучинговая сессия (продолжительностью 1—2 дня) должна быть связана как с предыдущей, так и с будущей коучинг – сессией. Эта связь раскрывается на рисунке ниже:



На данном рисунке представлена схема полевого коучинга с одним из медицинских представителей на промоционный цикл (три месяца), при которой менеджер встречается (проводит двойные визиты) с сотрудником один раз в месяц. Мы видим, что по итогам первой коучинговой сессии менеджер определил в качестве приоритета для сотрудника Навык №1 и дал ему конкретное задание по отработке данного навыка.

Готовясь ко второй коучинговой сессии через месяц, менеджер планирует проверить и оценить прогресс в развитии у медицинского представителя Навыка №1 и, в зависимости от результатов, рассматривает две возможности:

- сохранить Навык №1 в качестве приоритете, если представитель не покажет прогресса в его применении;
- определить Навык №2 для отработки на предстоящий месяц, если Навык №1 будет отработан и улучшен.

Точно также, с различными вариантами в развитии планируется третья коучинговая сессия. Таким образом, мы видим что работа по коучингу в течение промоционного цикла имеет преемственность и основана на демонстрируемом сотрудником прогрессе в развитии приоритетных навыков и техник. Если прогресс не прослеживается, менеджер сохраняет выделенный ранее приоритетный навык до момента его качественной отработки сотрудником.

На основе рассмотренного механизма преемственности коучинговых сессий менеджер строит свою подготовку к каждой очередной группе двойных визитов со своим медицинским представителем. Давайте рассмотрим повторяющийся алгоритм подготовки и организации любой коучинговой сессии.

Планирование предстоящей коучинговой сессии *(на месяц вперед)* предполагает:

- знакомство с планами долгосрочного развития (на год) медицинского представителя для управления достижением поставленной цели;
- определение даты будущей коучинг сессии с медицинским представителем.

Планирование предстоящей коучинговой сессии (*за неделю* перед ней) предполагает:

- анализ ранее подготовленных форм по итогам двойных визитов для отслеживания динамики развития приоритетных навыков медицинского представителя;
- контроль/проверка/оказание помощи медицинскому представителю в выполнении им плана действий по отработке выделенного приоритетного навыка на предстоящую коучинг-сессию;
- информирование медицинского представителя о дате и целях предстоящей через неделю коучинговой сессии.

Планирование и проведение с медицинским представителем обсуждения (*перед началом совместных визитов*):

- результатов выполнения план действий по отработке выделенного ранее приоритетного навыка;
- цели предстоящей коучинговой сессии;
- группы клиентов для совместного посещения;
- порядка представления обратной связи по итогам совместных визитов;
- роли менеджера на двойных визитах;
- формы представления менеджера клиентам в ходе совместных визитов.

Планирование обсуждения *перед каждым двойным визитом*:

- анализа текущей ситуации (категория клиента, договоренности с прошлого визита и т.д.);
- общей стратегия работы с клиентом на промоционный цикл (по итогам группы индивидуальных визитов + групповых промоционных мероприятиях: участия клиентов в научно-практических конференциях, круглых столах и т.д.);
- цели предстоящего визита к врачу (по SMART), а также «замысла» визита (способа достижения поставленной цели), готовности промоционных материалов.

С вариантами коммуникации с сотрудниками каждого из указанных выше этапов организации и планирования коучинговой сессии вы сможете познакомиться в разделе **Особенности коммуникации целей и задач коучинга с сотрудниками** – стр.33.

Расчет времени на коучинг с каждым из типов сотрудников

Давайте теперь попробуем выяснить, сколько времени требуется разным типам сотрудников в Матрице Эффективности. Или другими словами, одинаковое ли время на коучинг требуется медицинским представителям, относящимся к четырем разным сегментам этой матрицы: «вдохновленному новичку», «разочарованному дилетанту», «отличному профессионалу», «усталому мастеру».

Думаю, что даже без глубокого анализа данного вопроса большинство из вас ответило бы, что величина ресурсов для работы с каждым из этих типов должна быть разной. Несомненно, это так, потому что с каждым из этих сотрудников менеджер решает в ходе полевого коучинга разные задачи, на которые требуется разное количество времени.

Для правильного решения поставленного вопроса я предлагаю взглянуть на коучинг как на коммерческий проект, в который мы вкладываем временные и финансовые ресурсы. Естественно, что критерием для вложения ресурсов должна стать величина ожидаемой прибыли – повышение качества работы сотрудника в поле. В бизнесе данную величину часто называют *return of investment* = возвратом на инвестиции или сокращенно ROI.

В каком же из сегментов Матрицы Эффективности вложение ресурсов принесет для территориальной команды наиболее заметное повышение потенциала всей территориальной команды? Я попробую определить приоритетность инвестиции в коучинг следующим образом (см. рисунок ниже):

ROI менеджера в полевой коучинг:



На первое место по привлекательности вложения ресурсов поставлю «вдохновленного новичка». Его потенциал прежде всего определяется большим желанием учиться, развиваться и совершенствовать свою работу в поле. Временных вложений со стороны менеджера в данную категорию сотрудников с точки зрения частоты коучинговых сессий и общего количества рабочих дней в поле, конечно, потребуется немало, но и результат в этом сегменте следует ожидать высокий. По опыту работы в компаниях, могу констатировать, что эффективная полевая работа с данным типом сотрудников в течение полугода приводит к тому, что он может если не окончательно перейти в сегмент «отличный профессионал», то, по крайней мере, приблизится к нему. Если сравнить работу менеджера по повышению потенциала территориальной команды со стратегиями управления бизнесом, то вложение коучингового ресурса в сегмент «вдохновленный новичок» точно отражает суть СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА, которая оправдывает большую величину промоционных ресурсов со стороны менеджера.

На второе место по привлекательности инвестиций в коучинг я бы поставил категорию «отличный профессионал». Вложение ресурсов в данный сегмент Матрицы Эффективности отражает стратегию бизнеса, которая называется УДЕРЖАНИЕ и направлена на сохранение завоеванных позиций применительно к достигнутому качеству работы в поле сотрудников, которые здесь находятся. Дело в том, что люди, работающие с высоким уровнем компетентности и сохраняющие при этом высокую мотивацию, как правило, не могут делать это в течение длительного времени. Поскольку они вкладывают в работу большее количество личных ресурсов, чем остальные члены территориальной команды, им требуется дополнительная мотивация со стороны регионального менеджера. Вот почему таким сотрудникам требуется повышенное внимание со стороны своего руководителя. Но частые совместные визиты в поле с «отличными профессионалами» не лучший способ демонстрации менеджером своего уважения и внимания к этой категории сотрудников. Напротив, такая плотная опека приведет к обратному – демотивации сотрудника, который будет ощущать себя новичком. Для решения задачи удержания «отличных профессионалов» в занимаемом ими сегменте высокой эффективности основной акцент в инвестициях менеджеру целесообразно перенести в область **качества** периодических совместных визитов и других форм поощрения «отличных профессионалов». Специфику полевого коучинга с данным типом сотрудников я подробно рассмотрю в разделе **Особенности мотивирующего стиля коммуникации в коучинге** – стр.86.

Таким образом, вложение времени в категорию сотрудников с высокой компетентностью и высокой мотивацией оправдано с точки зрения решаемой менеджером задачи – УДЕРЖАНИЯ этих сотрудников в их сегменте Матрицы Эффективности, а, значит в защите тех больших инвестиций, которые были ранее сделаны в развитие данной категории.

Следующий категорией по привлекательности вложений ресурсов по коучингу сотрудников я считаю «усталых мастеров». Несмотря на сложность решения задачи по ре-мотивации данной категории представителей временные ресурсы менеджера могут быть обусловлены следующими соображениями:

- 20—30% процентами вероятности повышения (восстановления) мотивации этих сотрудников, а значит их возвращение сразу в сегмент «отличных профессионалов» без потери времени на наращивание их компетентности (что всегда требует от регионального менеджера большого количества времени);
- снижением рисков потери (часто быстрее, чем это можно ожидать и подготовиться к ней) данного специалиста, который уходит в другую компанию. Очень часто образующуюся после этого «дыру» на территории менеджер закрывает в течение 1,5—2-х месяцев. Иногда в эту «дыру» уходит часть клиентов, которых представитель забирает с собой, уходя в новую компанию;
- снижение рисков потери компанией всех видов инвестиций в «усталого мастера», сделанных в течение нескольких лет его работы в компании.

Инвестиции в коучинг таких представителей я бы тоже назвал стратегией УДЕРЖАНИЯ или защиты нашего бизнеса.

Наконец, последним по привлекательности вложений времени в коучинг я бы назвал сегмент Матрицы Эффективности «разочарованный дилетант» в силу следующих причин:

- сложности корректировки мотивации находящихся здесь медицинских представителей;
- длительности работы по повышению профессиональной компетентности данных сотрудников;
- общими большими временными затратами работы с этими сотрудниками.

Давайте подведем краткий итог нашему обсуждению вопроса о временных инвестициях в коучинг:

Линейный менеджер, занимаясь коучингом, должен работать со всеми категориями сотрудников своей территориальной команды независимо от занимаемого ими места в Матрице Эффективности.

Количество времени на полевой коучинг, выделяемое менеджером для каждой из категорий сотрудников, должно быть разным и определяться, исходя из величины и скорости отдачи (возврата) от этих инвестиций.

Особенности коммуникации целей и задач коучинга для сотрудников

При организации полевого коучинга трудно разделить функции планирования предстоящей коучинговой сессии от ее обсуждения/коммуникации с сотрудником, поскольку успех этой работы в равной степени зависит от усилий двух субъектов: менеджера – как организатора процесса, управляющего его ходом и самого обучаемого, от которого зависит качество подготовки к коучинговой сессии и его мотивация на предстоящую работу. Вот почему на этапе подготовки эффективная коммуникация с сотрудником является важным условием достижения поставленной менеджером цели коучинговой сессии и обеспечения эффективности величины ресурсов, вкладываемых в развитие сотрудника.

Одной из особенностей успешного планирования коучинговой сессии являются **повторы «ключевых сообщений»**, направляемых менеджером своему сотруднику. Под ключевыми сообщениями здесь понимаются (по аналогии с клиентской работой) направляемые «внутреннему клиенту» менеджера (= сотруднику) важные и краткие словосочетания, от которых зависит его успешная подготовка к предстоящей с менеджером коучинговой сессии. Этих ключевых сообщений/словосочетаний для внутреннего клиента, как правило, три:

- первое – об отрабатываемом фокусном навыке/технике;
- второе – о необходимости выполнения плана действий;
- третье – о выгоде МП/мотивации сотрудника.

Первая возможность привлечения внимания медицинского представителя к ключевому сообщению появляется у менеджера на этапе контроля за выполнением сотрудником ранее согласованного плана действий по развитию его фокусного навыка/ техники.

Ниже приводится пример такой коммуникации (по телефону) менеджера с медицинским представителем:

М: Здравствуй, Михаил, как твои дела с **выполнением плана действий по фокусной технике – ЗАДАВАНИЕ ОТКРЫТЫХ ПРОБЛЕМНЫХ ВОПРОСОВ клиенту? (Части ключевого сообщения для внутреннего клиента)** Звоню, чтобы узнать, есть ли какие-нибудь сложности? Нужда ли моя помощь?

МП: Здравствуй, Андрей, спасибо за внимание. Я продолжаю работать над планом по фокусной технике, особых проблем нет, за исключением.... **Задаёт уточняющий ответ и получает на него разъяснение менеджера.**

М: Желаю успехов, Михаил, напоминаю, что эта **фокусная техника – часть работы над профессиональной компетенцией ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА**, с развитием которой ты связываешь перспективу своего карьерного роста (составные части ключевого сообщения). Звони, если будут вопросы, всегда готов тебе помочь!

Как вы видите, подобное общение не занимает много времени. Помимо важности оперативно оказанной менеджером помощи своему сотруднику в преодолении появившейся сложности в работе над фокусным навыком, что позволяет медицинскому представителю сохранять заданный планом темп и динамику в выполнении необходимых действий, данный контакт менеджера с сотрудником дополнительно привлекает его внимание к важному для его развития ключевому сообщению.

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.