

Андрей Бычков



COACHING

**СЕКРЕТЫ
КОУЧИНГА ДЛЯ
МЕНЕДЖЕРОВ**

Фармацевтический бизнес

Андрей Бычков
Секреты коучинга
для менеджеров.
Фармацевтический бизнес

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=25200363

ISBN 9785448554629

Аннотация

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.

Содержание

Введение	5
Глава первая: полевой коучинг как система	8
Проблема низкой эффективности полевого коучинга	8
Менеджер – лидер или менеджер – администратор?	18
Концепция «внутреннего клиента» в полевом коучинге	21
Конец ознакомительного фрагмента.	22

**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 дея-

тельность 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, ассессменты 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

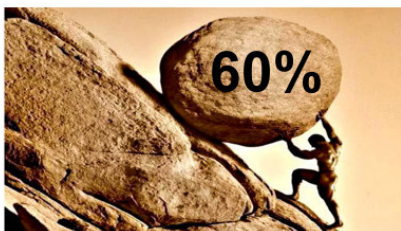
Думаю, что примерно такая же картина может иметь место в настоящее время и в других компаниях. На мой взгляд, основная причина такого положения дел заключается в низкой эффективности полевого коучинга.

Как известно, в большинстве структурированных фарм-компаний 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 течение года имеет возможность получать от своего менеджера помощь в виде совместных полевых коучинг сессий не ме-

нее 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:

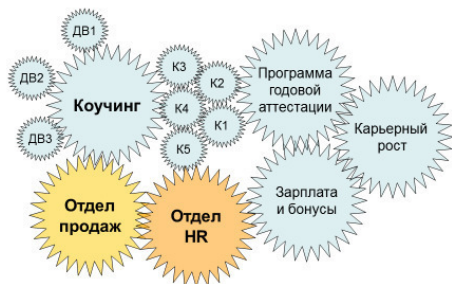


Причин здесь, конечно больше, чем одна, но главной из них, на мой взгляд, является **СИСТЕМНЫЙ ХАРАКТЕР** полевого коучинга, его взаимозависимость и взаимосвязь с другими важными «шестеренками» менеджмента – процедурами, политиками и т. д.

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 лишённым мотивации на участие в полевом коучинге. Дей-

ствительно, 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 понимаются 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 фармрынке;
- 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 отработывая свои компетенции, медицинский представитель не только повышает качество индивидуально-го 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:	<ul style="list-style-type: none">• Сбора и анализа информации• Владения продуктом• Нацеленности на результат• Организации и планирования
2. Открытие визита:	<ul style="list-style-type: none">• Нацеленности на результат• Ориентации на клиента
3. Актуализация потребности	<ul style="list-style-type: none">• Ориентации на клиента• Организации и планирования
4. Презентации преимуществ	<ul style="list-style-type: none">• Ориентации на клиента• Оказание влияния и воздействия• Владения продуктом
5. Преодоления возражений	<ul style="list-style-type: none">• Сбора и анализа информации• Ориентации на клиента• Оказание влияния и воздействия• Владения продуктом
6. Закрытие визита	<ul style="list-style-type: none">• Нацеленность 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 снизите 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 пу-

тем 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 препаратам;
- 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;

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.