



Pharmasco®

ЛАБОРАТОРІЯ В КИШЕНІ

*з 2002 року*

Ситуаційне лідерство  
Розвиток ТПРК

- Тренер
- Павло Гриценко
- 31.10.2024

# Правила та очікування

Як до мене звертатися

В цьому році я...

Чого я очікую від тренінгу



*Pharmasco*<sup>®</sup>

# ЦІЛІ КУРСУ

- Ознайомитися з різними методиками розвитку співробітників і виробити конкретні навички:
  - Постановка мети роботи з ТПРК
  - раціонально обирати форму розвитку ТПРК
  - методики роботи з різними ТПРК
  - планувати і проводити візити спільно з ТПРК



# ЦІЛІ КУРСУ

- аналізувати побачене спільно з ТПРК, акцентуючи його увагу на ключових моментах
- формулювати чергові завдання розвитку ТПРК
- розвиток ТПРК між ПВ
- Відпрацювати методику оцінювання навичок ТПРК згідно сторчека
- аналізувати динаміку розвитку ТПРК і зрілість його навичок





# Робота з ТПРК

- Основні цілі
  - Встановити стандарти роботи
  - Виробити, покращити навички
  - Наростити компетенції співробітника, що є необхідними для виконання поставлених задач.



# Робота з ТПРК

- Додаткові цілі
- вплив на рівень мотивації співробітника
- оцінювання професійного рівня та потенціалу співробітника
- допомога співробітнику в просуванні продукту
- збір інформації про фармбізнес



# Робота з ТПРК

- Менеджер повинен допомогти співробітнику зрозуміти - "що і як робити"
- Тобто, як співробітник має відкоригувати свою професійну поведінку (навички)





# Робота з ТПРК

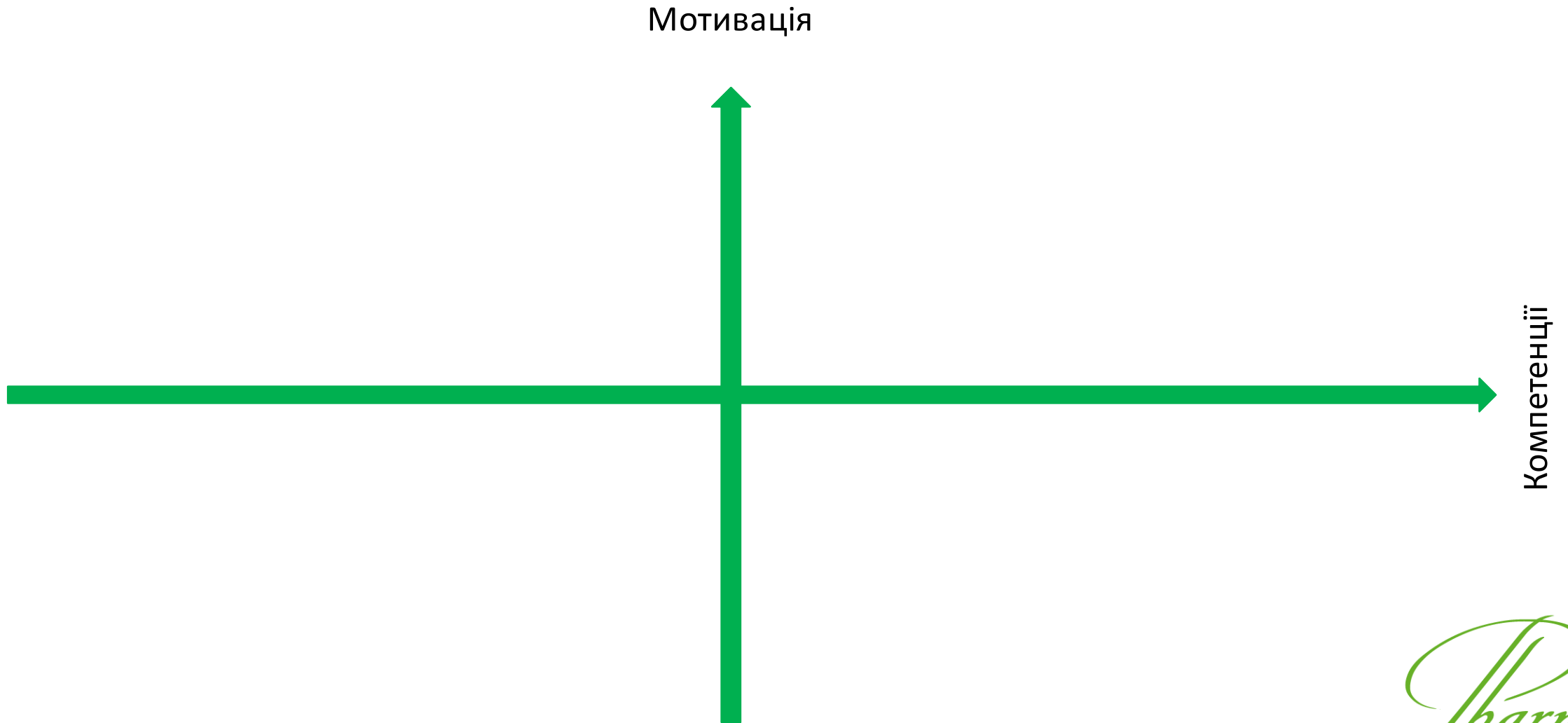
Пам'ятайте:

- співробітник розуміє у теорії - як він має працювати





# Розподіл МП



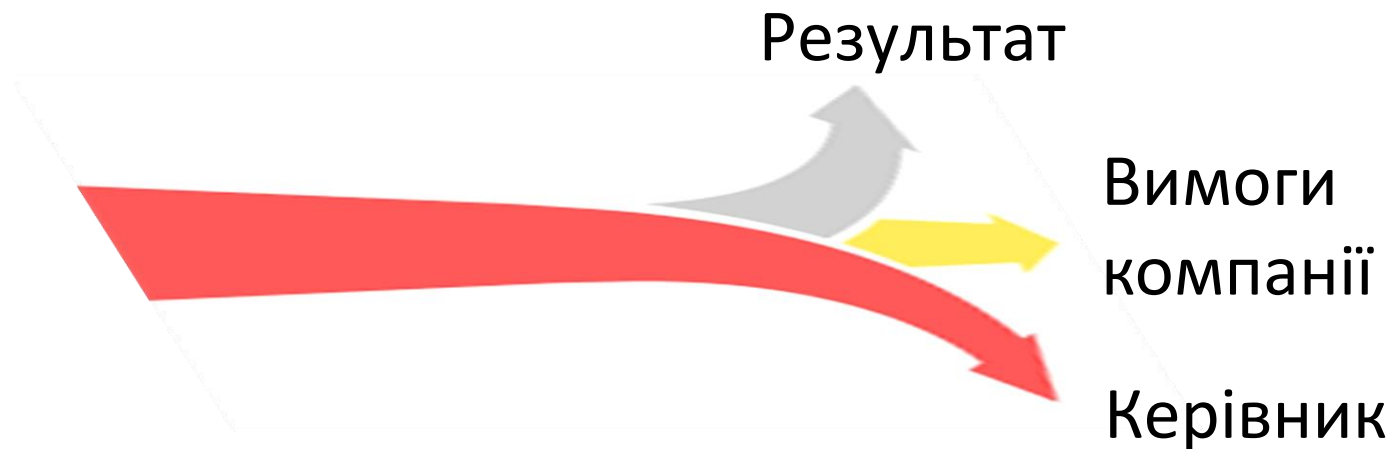
# Мотивація

МОТИВАЦІЯ - це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.



# Напрямки мотивації

Співробітник не може бути мотивованим чи немотивованим взагалі.  
Мотивація завжди оцінюється в розрізі поставленої задачі, чи того хто задачу ставить.





# Як оцінити мотивацію



# Компетенції

Компетенція - це особистісна здатність співробітника вирішувати певний клас професійних завдань.



*Pharmasco*<sup>®</sup>

# Сходінка компетенцій

- **Неусвідомлена некомпетентність:**

Людина не знає, що їй бракує певних знань або навичок.

- **Усвідомлена некомпетентність:**

Людина розуміє, що їй потрібно навчитися новому.

- **Усвідомлена компетентність:**

Людина вже має необхідні знання та навички, але ще потребує зусиль для їх застосування.

- **Неусвідомлена компетентність:**

Навички стають автоматичними, і людина виконує завдання без особливих зусиль.

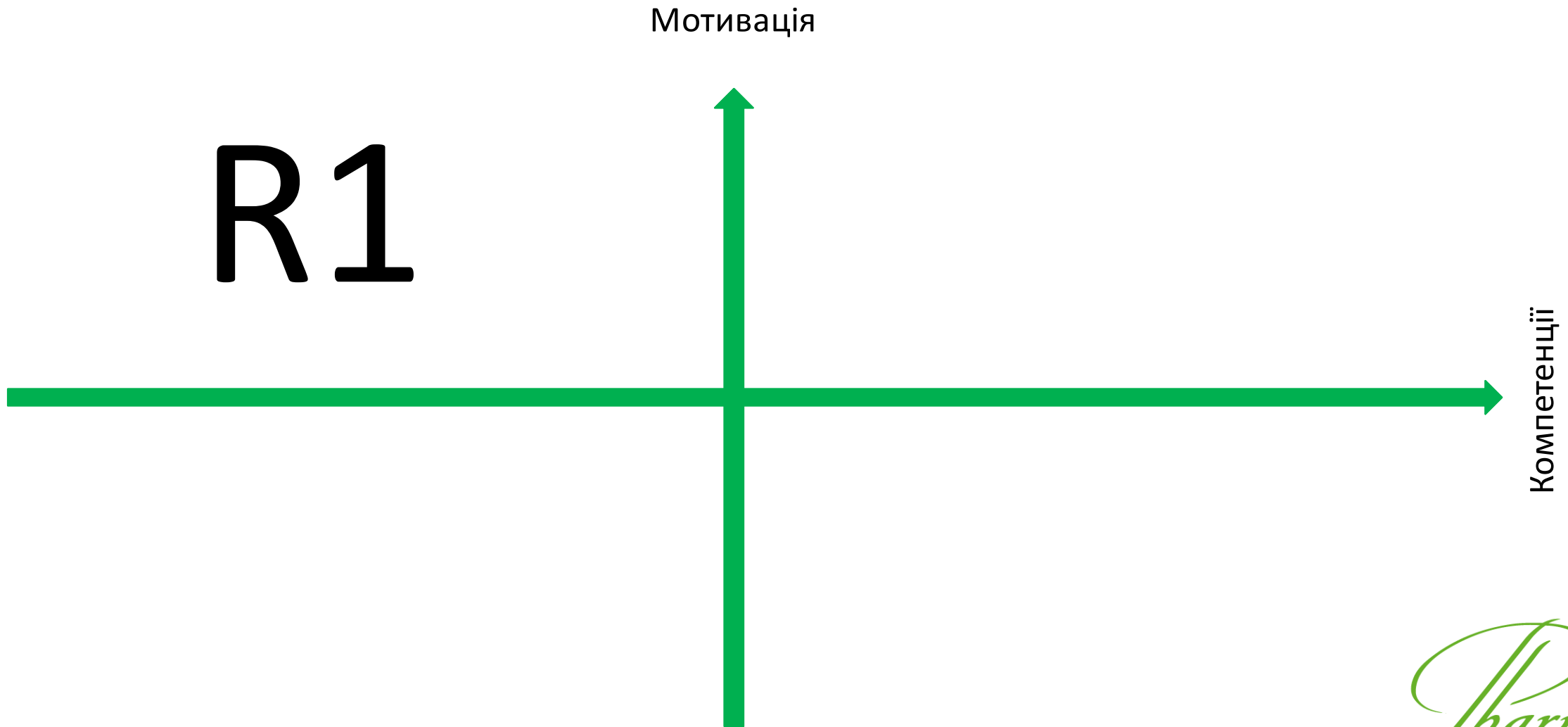




# Як оцінити компетенції



# Розподіл ТПРК



# Високомотивований некомпетентний R1

- Вчиться і працює з ентузіазмом
- Готовий докладати додаткових зусиль для досягнення результату



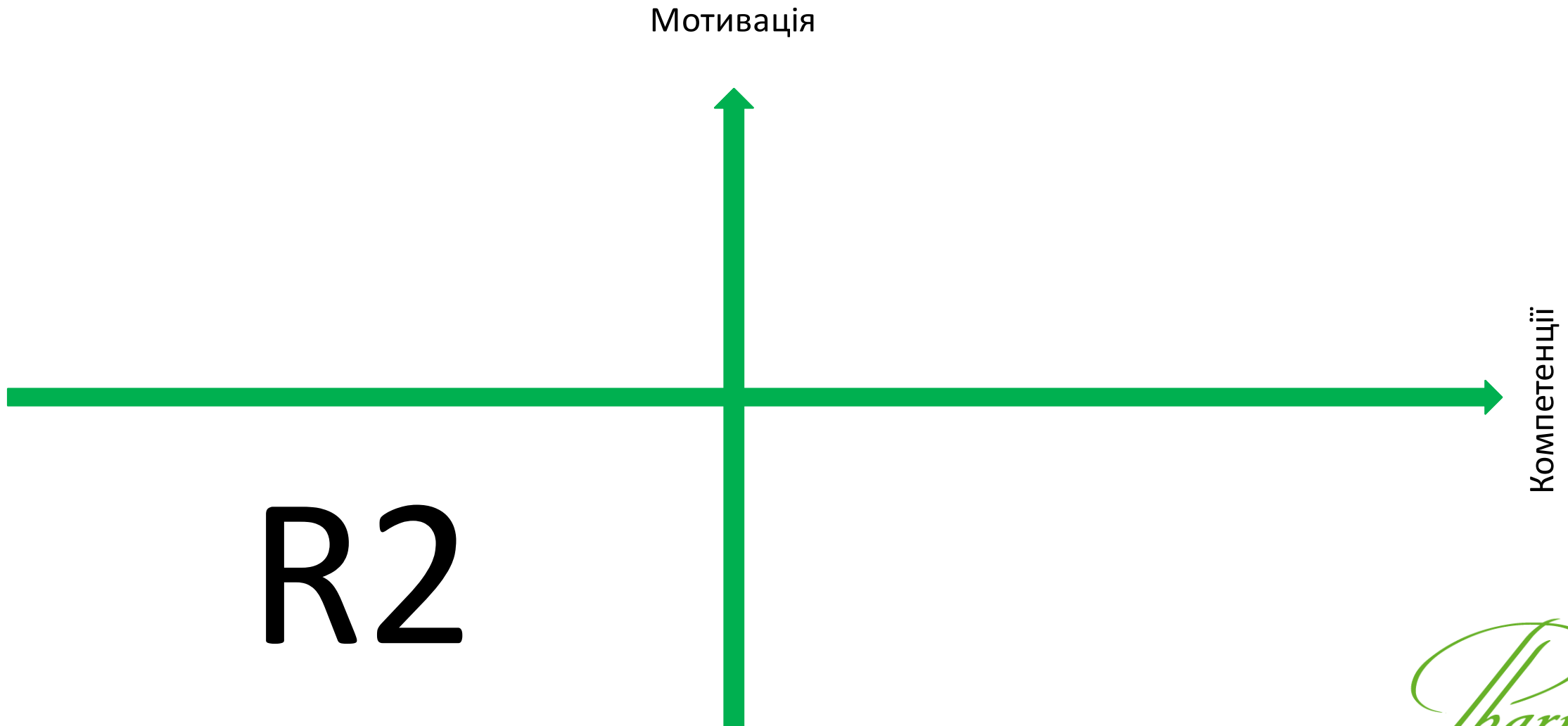
*Pharmasco*<sup>®</sup>



# Високомотивований некомпетентний R1

Результат	Поступово росте
Навички продаж	Багато помилок
Ідеї	Мало, або відсутні
Відповідальність	Приймає не себе, гіпертрофує
Додаткові зусилля	Докладає багато додаткових зусиль
Різноманітні можливості	Стандартні
Декомпозиція	Тільки з допомоги менеджера
Планування	На короткі періоди багато незапланованої додаткової діяльності
Робота в команді	Поступово втягується, звертається про допомогу

# Розподіл МП



# Невмотивований некомпетентний R2

- Погано опановує нову інформацію Не докладає зусиль для досягнення результату
- Працює за спрощеною схемою візиту
- Ігнорує вимоги компанії (маркетинговий план, промоматеріали, статті)
- Постійно низький результат
- Малоактивний, малоініціативний

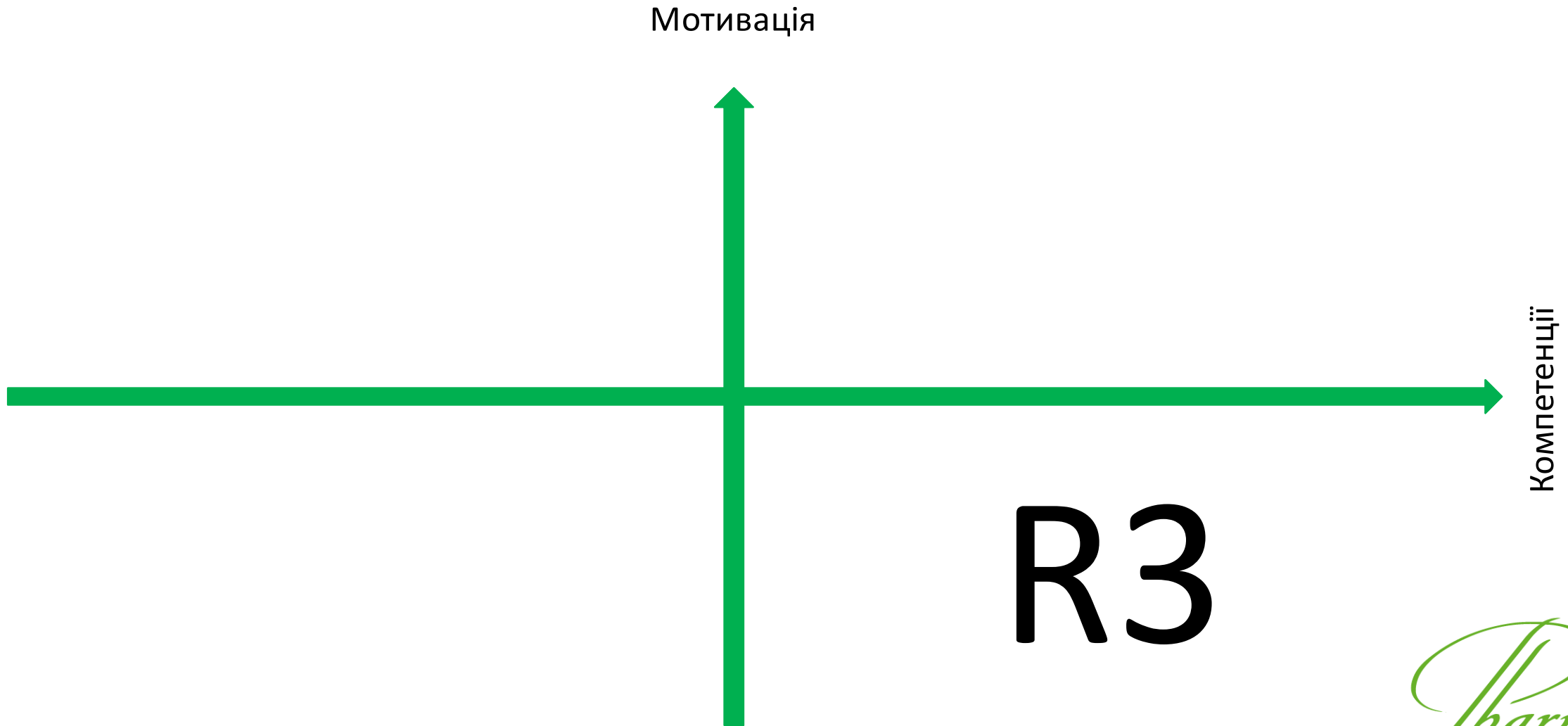




# Невмотивований некомпетентний R2

Результат	Стабільно низький, продовжує падати
Навички продаж	Багато помилок
Ідеї	Мало, або відсутні
Відповідальність	Не приймає на себе
Додаткові зусилля	Не докладає додаткових зусиль
Різноманітні можливості	Не використовує
Декомпозиція	Відсутня
Планування	Відсутнє
Робота в команді	Не співпрацює, розшатує команду

# Розподіл МП



# Невмотивований компетентний R3

- Періодично високі результати
- Не проявляє ініціативи
- Не прагне брати на себе відповідальність за її реалізацію
- Просить підвищення посади або зарплати
- Просить багато додаткового ресурсу
- Працює за спрощеною схемою візиту

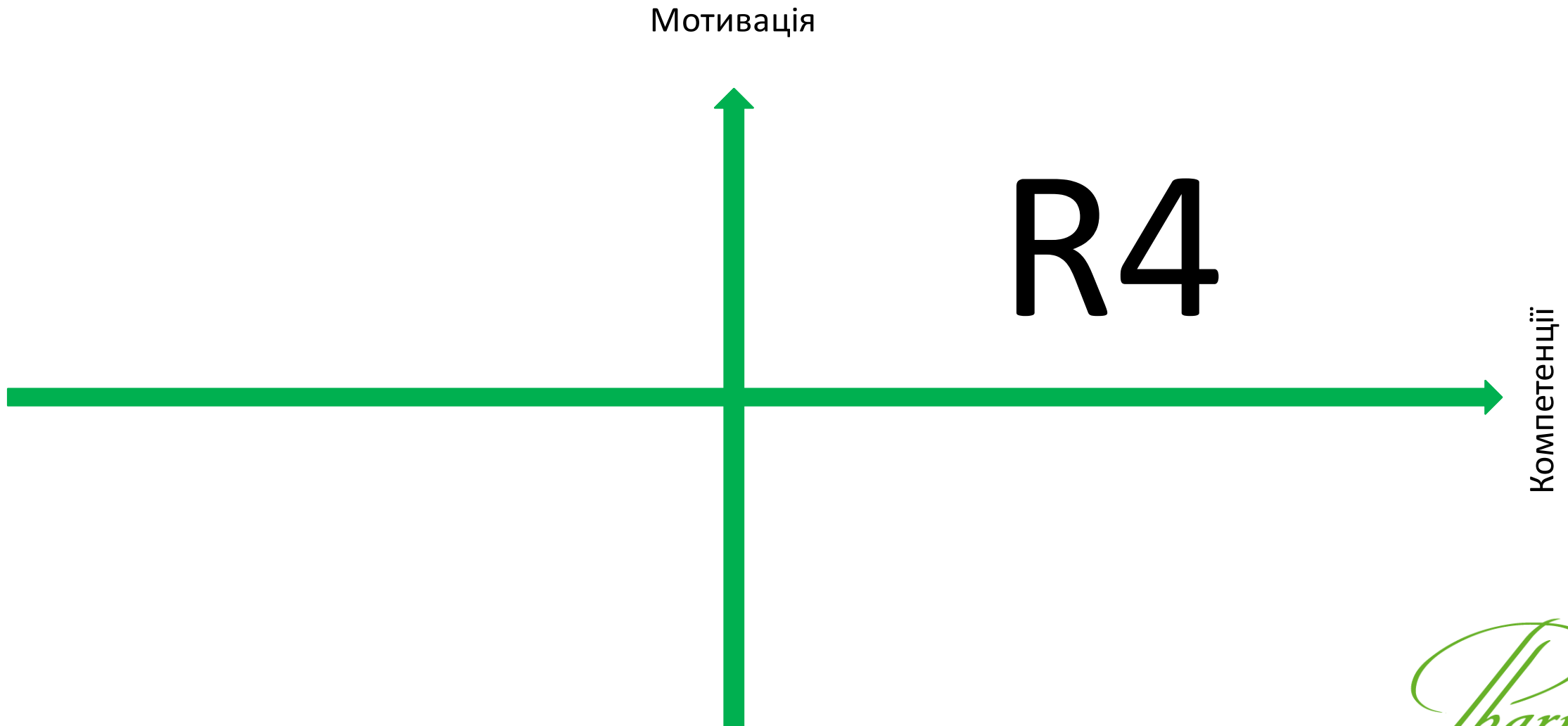


# Невмотивований компетентний R3

Результат	Хвильоподібний
Навички продаж	Працює по спрощеній схемі, проте може показати
Ідеї	Багато ідей про роботу інших
Відповідальність	Приймає не себе тільки за успіхи, часто не свої
Додаткові зусилля	Не докладає зусиль
Різноманітні можливості	Стандартні
Декомпозиція	Декомпозує з помилками, не враховує багатьох факторів
Планування	На короткі періоди
Робота в команді	Намагається вирішувати свої задачі за рахунок інших



# Розподіл МП



# Високомотивований компетентний R4

- Стабільно високий результат
- Генерує багато продуктивних ідей
- Бере на себе відповідальність за їх реалізацію
- Планує дії та готовий їх доводити до кінця
- На візитах не видно помилок, які явно знижують його ефективність



*Pharmasco*<sup>®</sup>

# Високомотивований компетентний R4

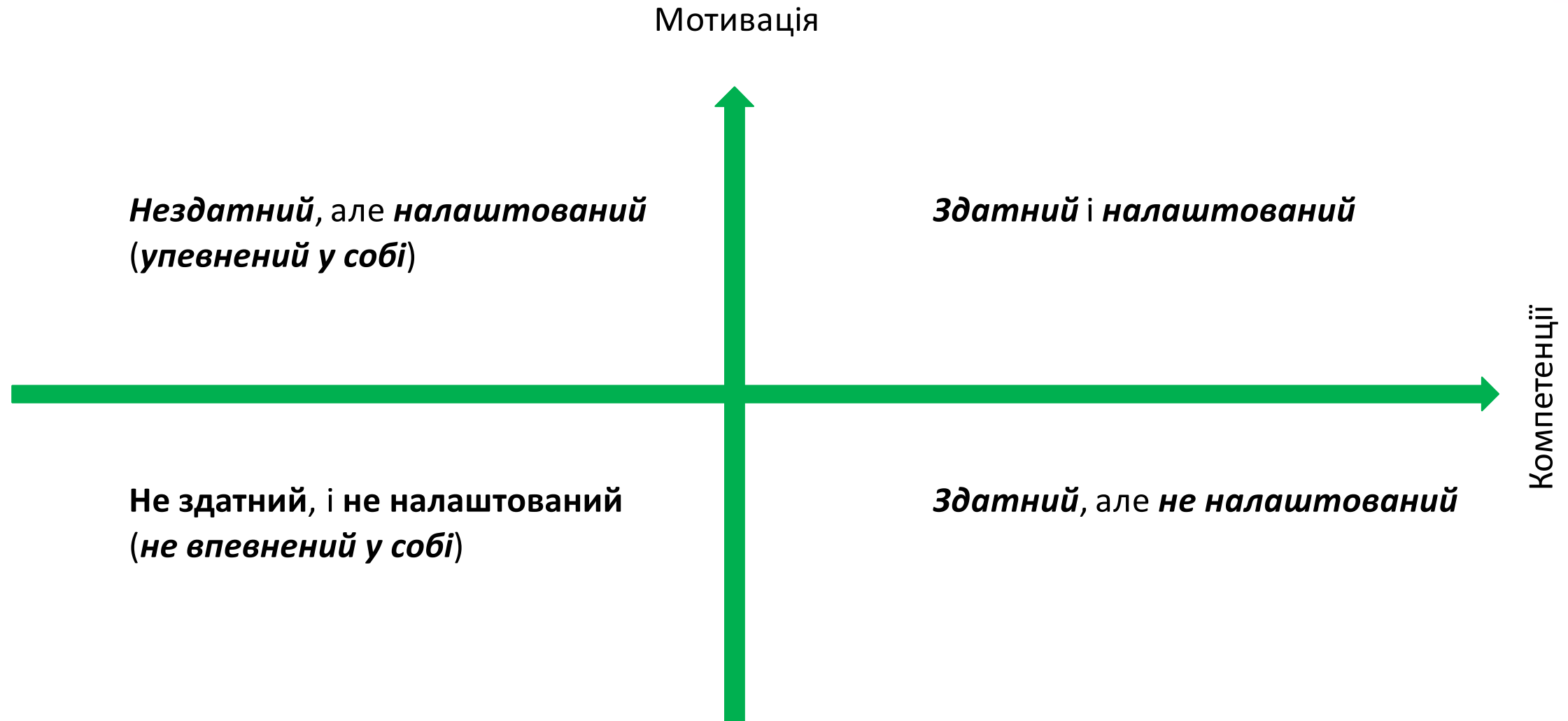
Результат	Стабільно високий
Навички продаж	На високому рівні
Ідеї	Багато конструктивних ідей
Відповідальність	Приймає не себе за успіхи і за невдачі
Додаткові зусилля	Справляється стандартними
Різноманітні можливості	Багато
Декомпозиція	Самостійно, мало помилок
Планування	На довгі періоди відповідно до вимог
Робота в команді	Допомагає, бере на себе додаткове управління командою.

# Високомотивований компетентний R4

Параметр	R1	R2	R3	R4
Результат	Поступово росте	Низький, продовжує падати	Хвилюподібний	Стабільно високий
Навички продаж	Багато помилок	Багато помилок	Може показати	На високому рівні
Ідеї	Мало, або відсутні	Мало, або відсутні	Багато ідей про роботу інших	Конструктивні ідеї
Відповідальність	Приймає на себе, переживає невдачі	Не приймає на себе	Приймає не себе тільки за успіхи, часто не свої	Приймає не себе за успіхи і за невдачі
Додаткові зусилля	Докладає багато зусиль	Не докладає додаткових зусиль	Не докладає зусиль, або неохоче	Справляється стандартними
Різноманітні можливості	Стандартні	Не використовує	Стандартні	Багато
Декомпозиція	Тільки з допомоги менеджера	Відсутня	При запиті менеджера, багато помилок	Самостійно, мало помилок
Планування	На короткі періоди багато незапланованої додаткової діяльності	Відсутнє	На короткі періоди, або відсутнє	На довгі періоди відповідно до вимог
Робота в команді	Поступово втягується, звертається про допомогу	Не співпрацює, розшатує команду	Намагається вирішувати свої задачі за рахунок інших, дає поради	Допомагає, бере на себе додаткове управління командою.



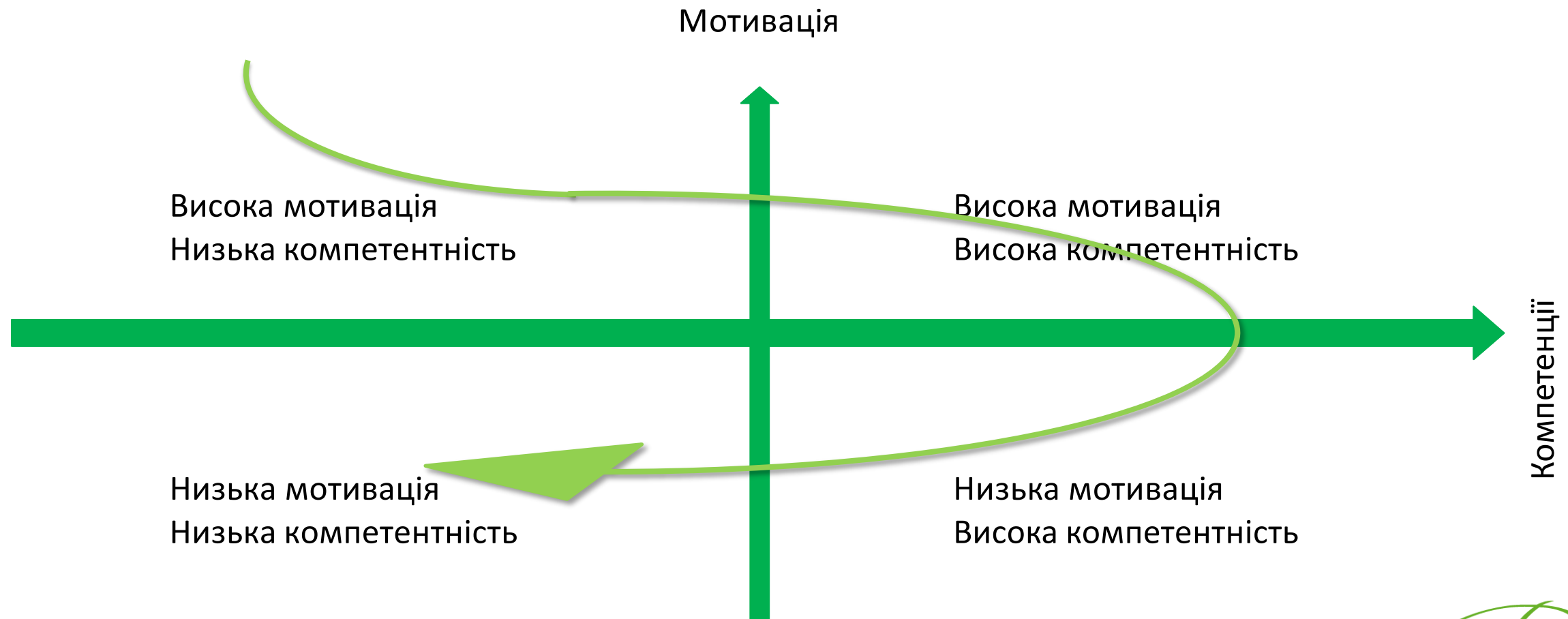
# Визначення типу



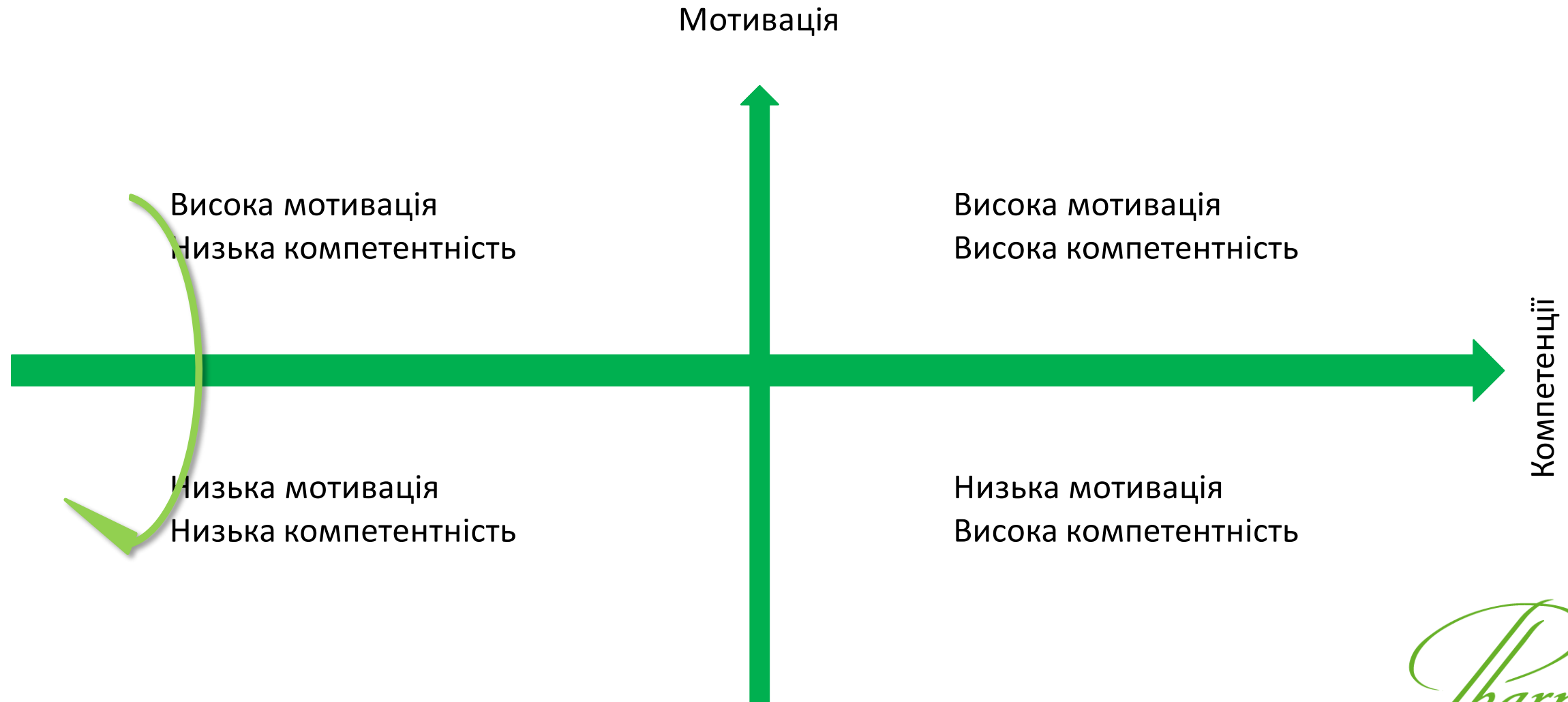
# Рух співробітника в компанії класична схема (менторство)



# Рух співробітника додатковий коучинг



# Рух співробітника помилка розвитку

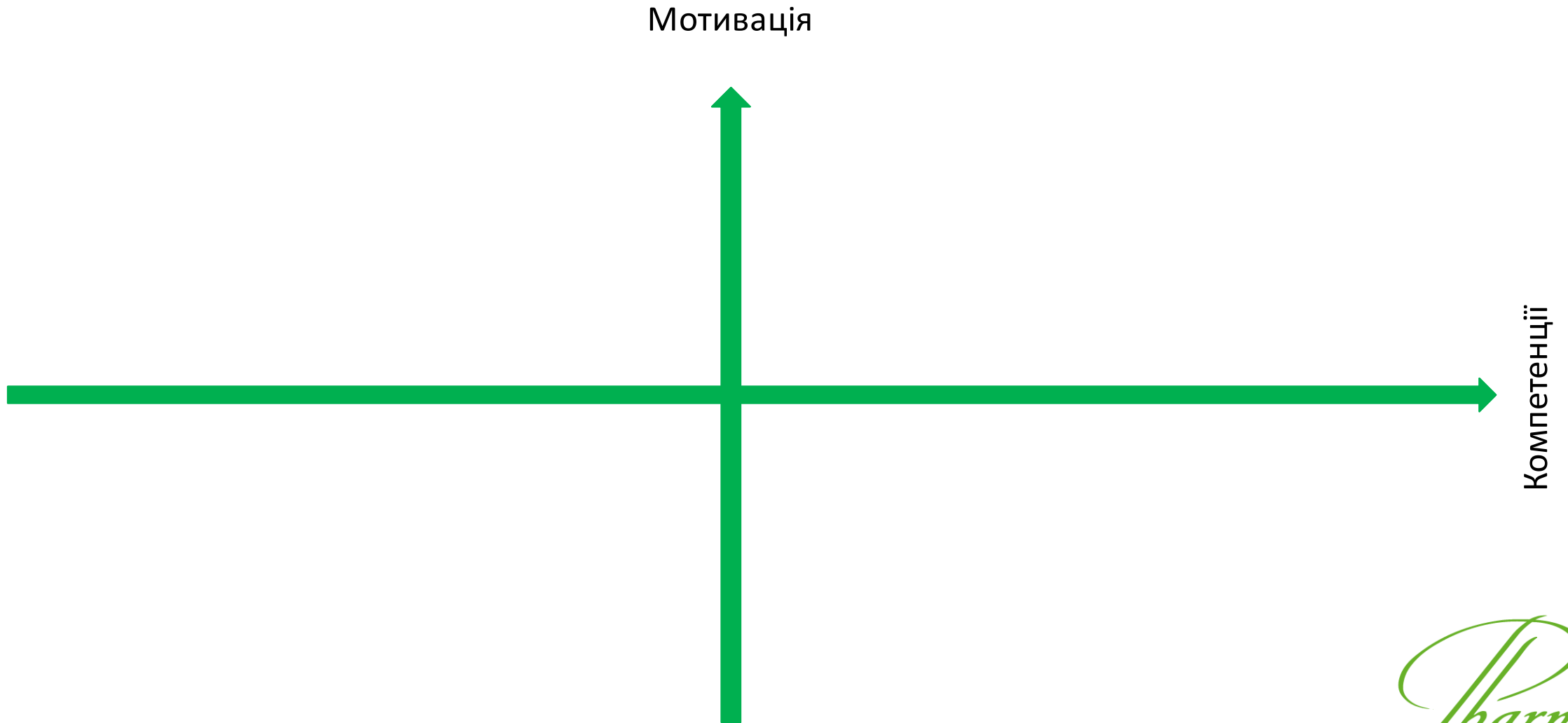


# Рух співробітника завдання менеджера

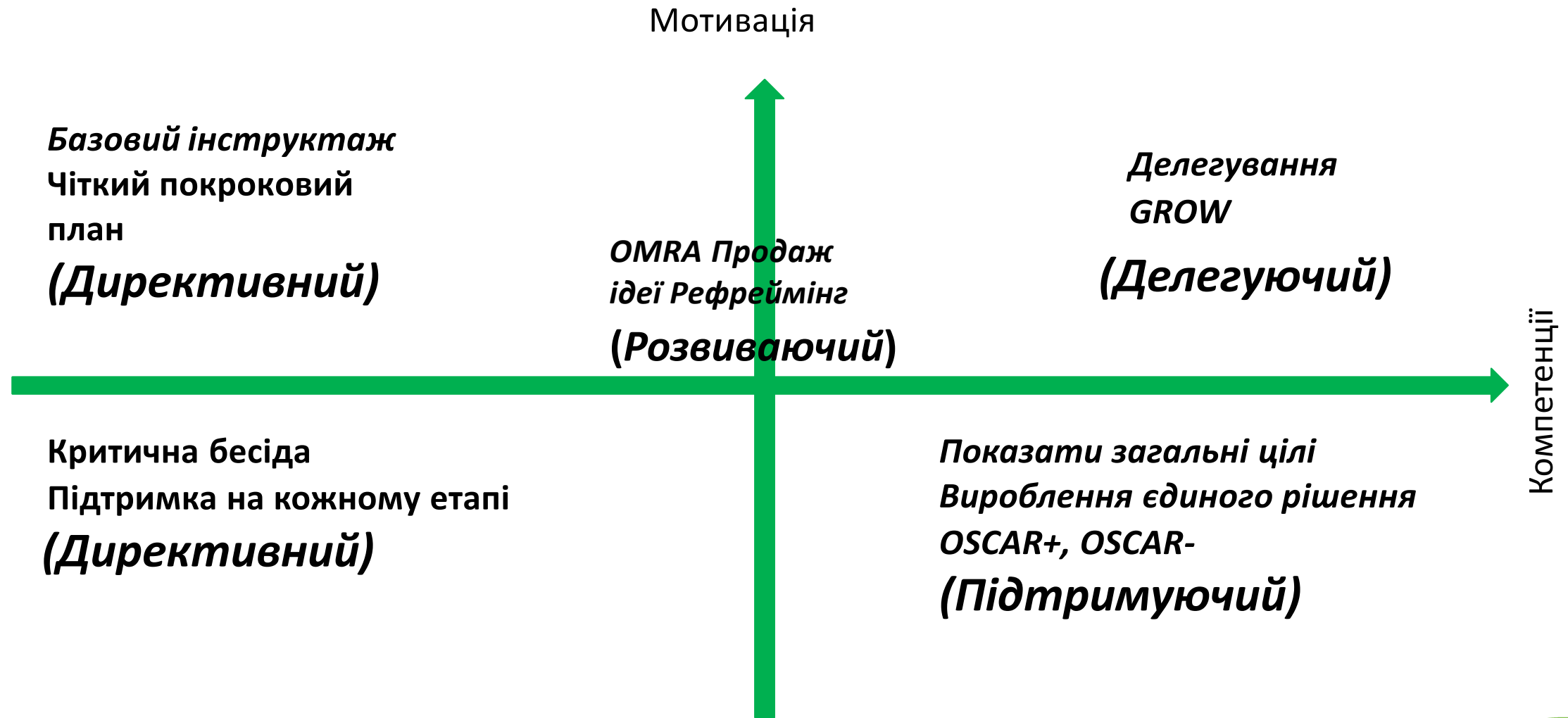




# Розподіл ТПРК



# Вибір способу розвитку співробітника



# Робота з ТПРК

- Найчастіше - корекція навичок співробітника



*Pharmasco*<sup>®</sup>

# Робота з ТПРК

Завдання менеджера на ПВ

- Відкоригувати практичну реалізацію наявних знань, тобто **НАВИЧКИ**

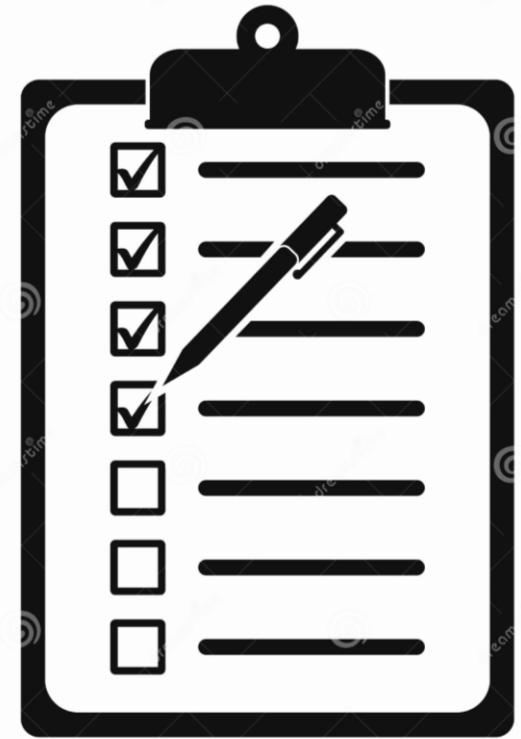




# Польове навчання

## Етапи проведення польового навчання:

1. Постановка цілей
2. Встановлення контакту
3. Повторення теорії
4. Розподіл ролей та формату взаємодії
5. Обговорення завдання перед її виконанням (перед візитом)
6. Виконання завдання (проведення візиту)
7. Аналіз та зворотний зв'язок після виконання завдання (обговорення після візиту)
8. Підведення підсумків/ Аналіз дня





# Польове навчання

## 1. Постановка цілей дня ПВ

### **Мета:**

*Позначити мету для того, хто навчається, результат повинен з'явитися до кінця дня, виявити наявність інструментів і ресурсів;*

### **Тактика:**

*РМ забезпечує амбітність та оптимальність цілей для навчання і фіксує їх у форму Підведення підсумків.*



*Pharmasco®*

# Польове навчання

Цілі ПВ :

– Якісна мета (з навчання) та Кількісна мета (бізнес-мета)

**Якісна мета** - це мета з відпрацювання конкретного вміння та його компонентів. Визначається виходячи з оцінки ТПРК, рівня його компетенцій та мотивації та виконання попереднього ДЗ.

Важливо пам'ятати: на 1 день для 1 ТПРК виноситься тільки 1 якісна мета.

**Кількісна мета** – це цілі ТПРК, які сталяться на підставі пріоритетів організації (план, націлення) – цілі на візит.



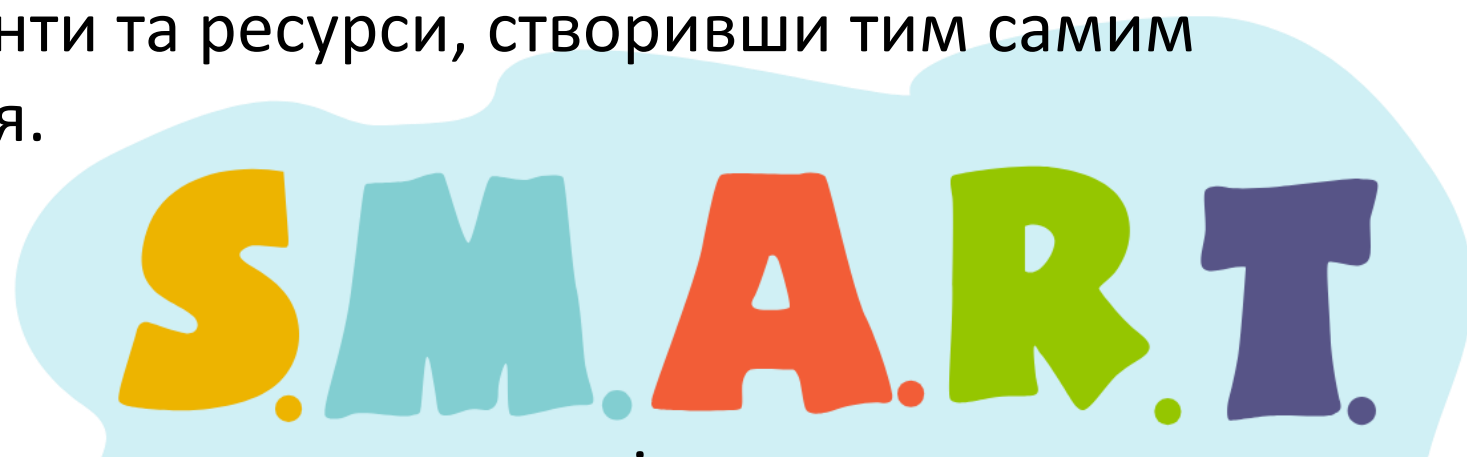
# Польове навчання

## Завдання РМ:

забезпечити SMART цілі, інструменти та ресурси, створивши тим самим «грунт» для ефективного навчання.

## На що звернути увагу:

позначити ті вміння , які мають виникнути у результаті навчання ,  
перевірити наявність SMART -целей у ТПРК кожного візиту;



# Польове навчання

## 2. Встановлення контакту

*Зустріч та розмова до ПВ*

**Ціль:** створити оптимальну атмосферу для навчання, нівелювати тривожність ТПРК, перевірити мотивацію

**Тактика:** зробити невеликий екскурс у принципи навчання:

*Немає оцінок та контролю;*

*Немає «погонів»;*

*Навчаючи – вчимося;*

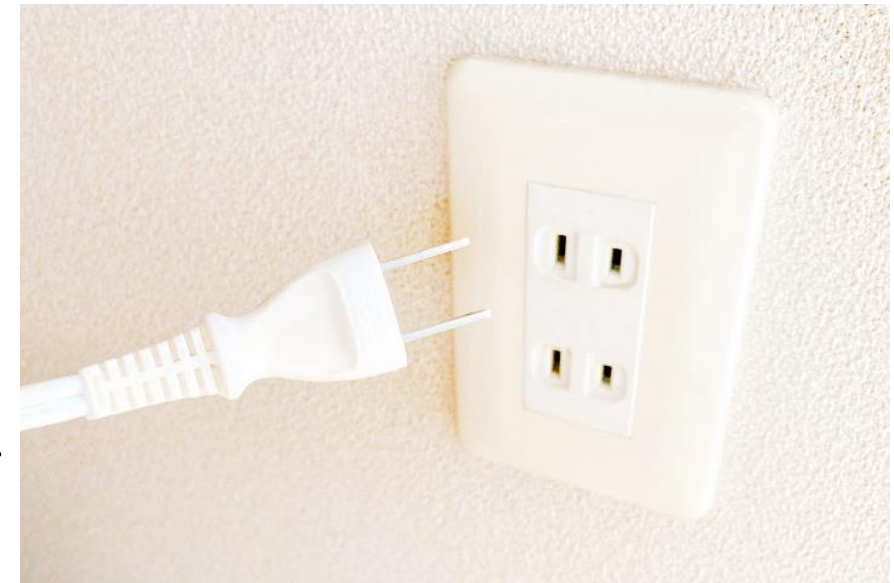
*РМ у цьому випадку виступає як помічник (наставник)*

*Важливо проговорити і нівелювати дві базові тривожності:*

*- з навчання – «у мене не вдасться навчитися у присутності керівника»*

*- з виживання - «у мене не вийде, і мене покарають»*

*Перевірка мотивації – наскільки сам ТПРК розуміє необхідність навчання, наскільки йому це важливо (чим швидше буде отримано навик, тим вище буде результат)*





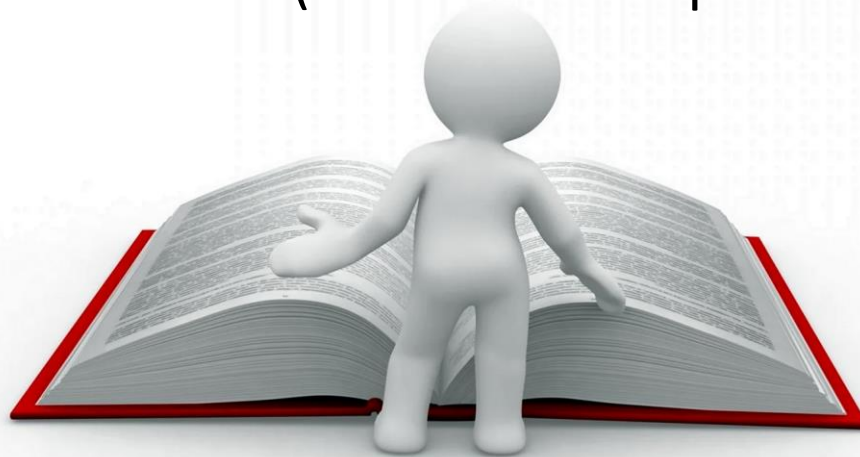
# Польове навчання

## 3. Повторення теорії

**Ціль:** перевірити «фундамент» для побудови вміння (теорія + практика = вміння)

Менеджер розбирає з ТПРК всі компоненти теми, що відпрацьовується - знання теорії, виконання домашнього завдання, аудиторне відпрацювання цільового вміння (рольові ігри) Менеджер підводить ТПРК до першого позитивного досвіду (правильного застосування вміння)

**Важливо:** якщо учень не володіє знаннями (не вивчив теорію або не виконав ДЗ), НАВЧАННЯ НЕ ПРОВОДИТЬСЯ



*Pharmasco*<sup>®</sup>



# Польове навчання

## 4. Розподіл ролей та формату взаємодії

**Ціль:**

вибрати формат взаємодії.

**РМ та ТПРК, домовляються про формат взаємодії:**

- демонстрація (РМ проводить візит, ТПРК – спостерігає) + зворотній зв'язок
- спільна робота – демонстрація РМ та ТПРК + зворотний зв'язок
- Спостереження за діями ТПРК + зворотний зв'язок

**РМ та ТПРК, домовляються про формат роботи на візитах до партнерів:**

- Поведінка ТПРК
- Представлення РМ
- Поведінка РМ



# Польове навчання

## 5. Обговорення завдання перед виконанням (перед візитом) 1 точка фіксації



### Мета:

обговорити SMARTцілі візиту для даного доктора (історія відносин, потенціал, домовленості)

- створити фокус у ТПРК на вмінні, що відпрацьовується (ми працюємо по темі «...») – перша точка фіксації:

- РМ створює домовленість з ТПРК необхідність міні-презентації кожного клієнта (домовленості, мети)
- За допомогою рольової гри РМ перевіряє, як учень збирається реалізовувати навичку, що відпрацьовується на візиті;
- Внесення корекції та виправлення помилок за результатами гри.
- Ідеальна ситуація, коли ТПРК отримав вміння аудиторно.

# Польове навчання

## 6. Виконання завдання (проведення візиту) 2 точка фіксації

**Ціль:** визначається в залежності від обраної форми взаємодії (демонстрація, спільна робота, спостереження)

1. Продемонструвати результативні підходи та дії (демонстрація, спільна робота)
2. Виявити сильні та відстаючі сторони (ресурс) для подальшої взаємодії.
3. Записати приклади фактичної поведінки ТПРК та клієнта для побудови зворотного зв'язку.

### **Тактика:**

- РМ демонструє навички продажу (якісна мета)
- РМ спостерігає за підходами та діями ТПРК;
- РМ аналізує (порівняє зі стандартом виконання) у рамках якісної мети;
- РМ робить відповідні записи у форму коментарів для подальшого обговорення (зворотного зв'язку)

Завдання менеджера: проявляти себе на візиті залежно від обраного формату роботи, (проводити візит повністю, спостерігати, фіксувати вміння ТПРК)

# Полюове навчання

## 7. Аналіз та ОС після виконання завдання (обговорення після візиту) 3 точка фіксації

### Мета:

Поліпшити/(закріпити позитивні) результати роботи за рахунок управління підходами та діями ТПРК.

- Менеджер фіксує ТПРК на правильності використання вміння, що відпрацьовується.
- Для визначення адекватності ТПРК в оцінці ефективності навчання РМ пропонує ТПРК оцінити досягнення цілей на візиті (бізнес + навчання).
- Менеджер, знаючи що спрацювало і що ні, продумує наводячі запитання;
- Менеджер задаючи запитання підводить ТПРК до розуміння та усвідомлення ефективних або неефективних підходів/дій;
- Менеджер промовляє інструкції про закріплення ефективних та усунення неефективних підходів/дій для наступного візиту ТПРК до партнера.



*Pharmasco*®

# Польове навчання

## Алгоритм зворотного зв'язку:

1. Яка була мета завдання?
2. Чи досягнуті цілі?
3. Якщо "ТАК", то що допомогло?
4. Якщо «НІ», то що завадило?  
(усно, або заповнення сторчеку)
5. Інструкції РМ на наступний візит.





# Польове навчання

## 8. Підведення підсумків ПЗ/ Аналіз дня

### Мета:

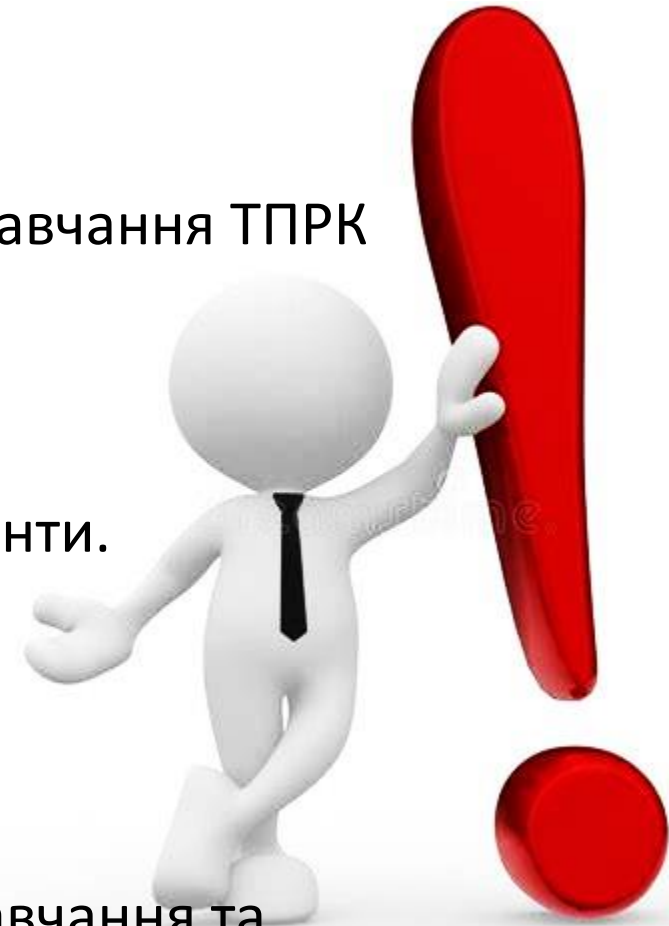
Визначити рівень виконання цілей, дати напрямок подальшого самонавчання ТПРК (формування навичок)

### Тактика:

ТПРК самостійно аналізує виконання мети навчання, надає РМ аргументи. РМ у дискусії підводить підсумок, визначає рівень виконання мети

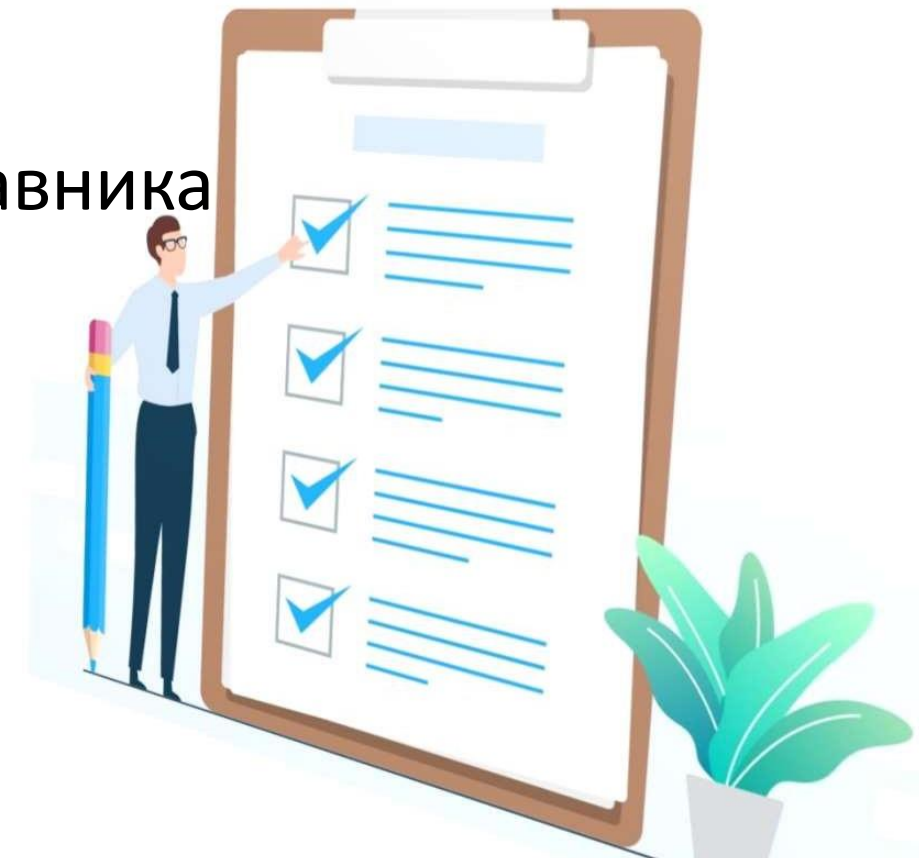
Обговорення проводиться **НА ПІДСТАВІ ФАКТІВ**

Відповідно до результатів навчання формуються завдання для самонавчання та закріплення вмінь з цієї теми.



# Структура проведення коучингового візиту

- Підготовка до проведення спільних візитів
  - Планування ПВ
  - Аналіз інформації щодо медичного представника
- Проведення спільного візиту
  - Підготовка представника
  - Візит
  - Спостереження
- Аналіз і планування подальших дій
  - Розвиток навичок



*Pharmasco*®

# Планування ПВ

1. Рівна кількість подвійних візитів з ТПРК регіону на місяць,
2. Подвійний візит має займати весь робочий день з одним МП,
3. Кількість подвійних візитів має бути наближена до рекомендованої активності, але не менше ніж 8 до лікарів та аптек
4. Кількість ПВ: 60 % робочого часу



# ПЛАНУВАННЯ ПВ З НОВИМИ ТПРК

1. Рекомендована кількість подвійних візитів із новими ТПРК має становити 3 дні в перший місяць (1-й тиждень - 2 дні ПВ, 3-й тиждень - 1 день ПВ), 2 дні в другий місяць без прив'язки до тижнів.
2. З третього місяця роботи співробітник візитується в загальному графіку подвійних візитів
3. Перед візитом проаналізуйте історію відпрацювання навичок

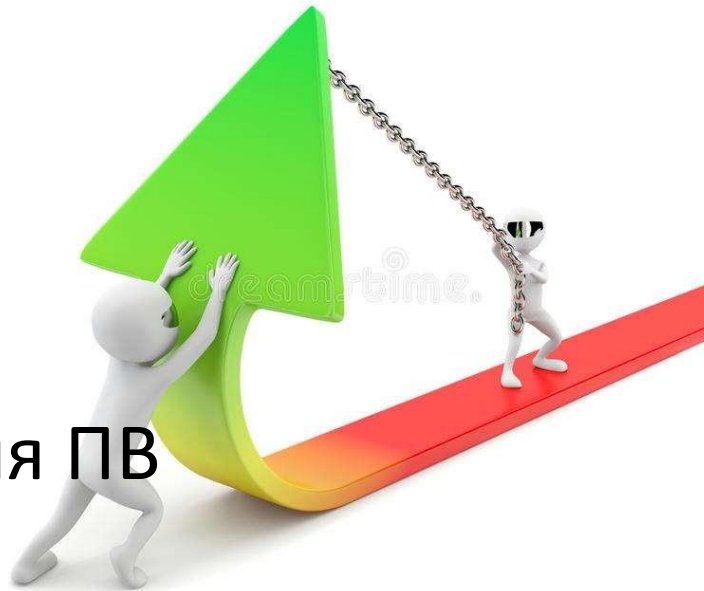


*Pharmasco*<sup>®</sup>



# Спільні візити

- 1. Постановка мети
- 2. Аналіз рівня розвитку ТПРК
- 2. брифінг С ТПРК
- 2. Діагностичні візити
- 3. Коучингова сесія
- 4. Розвиваючі візити
- 5. Бізнес
- 6. Фінальний аналіз дня ПВ



Pharmasco®



# Проведення спільних візитів

- 1. Діагностика представника (що він вміє)
  - Підготовка представника
- 2. Візит (спостереження)
  - Аналіз візиту
- 3. Розроблення моделі корекції поведінки представника



# СПІЛЬНІ ВІЗИТИ

## Основні компоненти

- 4. Повторні спроби представника
  - Підготовка представника
  - Візит (спостереження)
  - Аналіз візиту
- 5. аналіз сесії



*Pharmasco*<sup>®</sup>

# Підготовка Брифінг

1. Привітати представника
2. Задекларувати мету зустрічі
3. Провести Small talk
4. Обговорити самотійну роботу перевірити ДЗ



*Pharmasco*<sup>®</sup>

# Підготовка Перед кабінетом

- 5. Обговорити з представником правила гри
- 6. Визначити цілі зустрічі
- 7. Розробити й обговорити план зустрічі



*Pharmasco*<sup>®</sup>

# Підготовка візиту ТПРК до партнера

- Що хочемо дізнатися:

- Як медичний представник оцінює результати своєї роботи на території.
  - Чи вміє медичний представник визначати цільову аудиторію (категоризація лікарів)
  - Наскільки медичний представник пам'ятає історію взаємодій: Поточне розкриття, конкуренти, профіль пацієнта, в якому призначає наші препарати, попередні домовленості.
  - Наскільки медичний представник усвідомлює навіщо йде на візит
- Наскільки продумує заздалегідь сценарій зустрічі



# Правила гри

1. Правило поведінки представника
2. Правило представлення менеджера
3. Правило поведінки менеджера



*Pharmasco*<sup>®</sup>

# Підготовка

- Для чого:
- Систематична підготовка
- Усвідомлена продуманість кожного кроку
- Попередження очевидних помилок
- Боротьба з помилково сформованим стереотипом



# План зустрічі

- Виявлений менеджером інтерес до деталей вказує медичному представнику на важливість цього процесу
- Прагнення представника добре підготувати цей візит має зрости



# План зустрічі

- Основна мета менеджера - виробити у представника звичку систематично готуватися до зустрічей із партнерами
  - (Навіть за відсутності менеджера)



# Підготовка

- Запитання до ТПРК:
- Розкажи про територію, де ми проводимо сьогодні візити (особливості фармринку, рух продуктів компанії, рух конкурентів, попередні домовленості з керівництвом ЛПЗ, лікарями)
- Хто наш партнер? (категорія, лояльність до препаратів компанії, конкурентів)
- Яка історія взаємин? (попередні домовленості)
- Яка мета візиту? (Чи усвідомлює медичний представник чого хоче, чи усвідомлює як цього досягти?)
- Опиши покроково як проводитимеш візит (наскільки медичний представник продумав усі етапи візиту)



# Візит

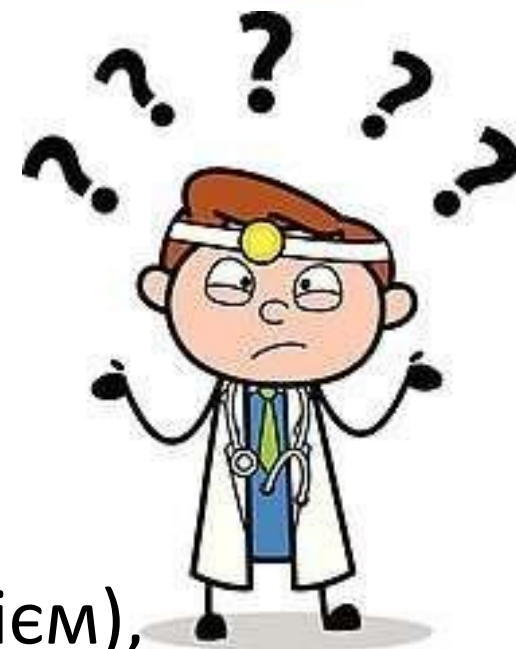


*Pharmasco*<sup>®</sup>

# ПВ

## Труднощі

- Лікар
- найчастіше лікар помітно збентежений
- він може ігнорувати менеджера або ж "визнати" його присутність на зустрічі
- якщо лікар "ігнорує" менеджера (що є ідеальним сценарієм), він усе одно ставить собі такі запитання:
  - ***хто ця людина?***
  - ***чого він хоче?***



# ПВ

## Труднощі

- Лікар
  - поводитьься не цілком природно: зміна в поведінці лікаря здійснює вплив на менеджера, який також поводитьься не цілком природно
  - якщо лікар "визнає" присутність менеджера, він починає розмовляти тільки з ним, практично ігноруючи ТПРК, який намагається продовжувати робити свою справу.



# ПВ

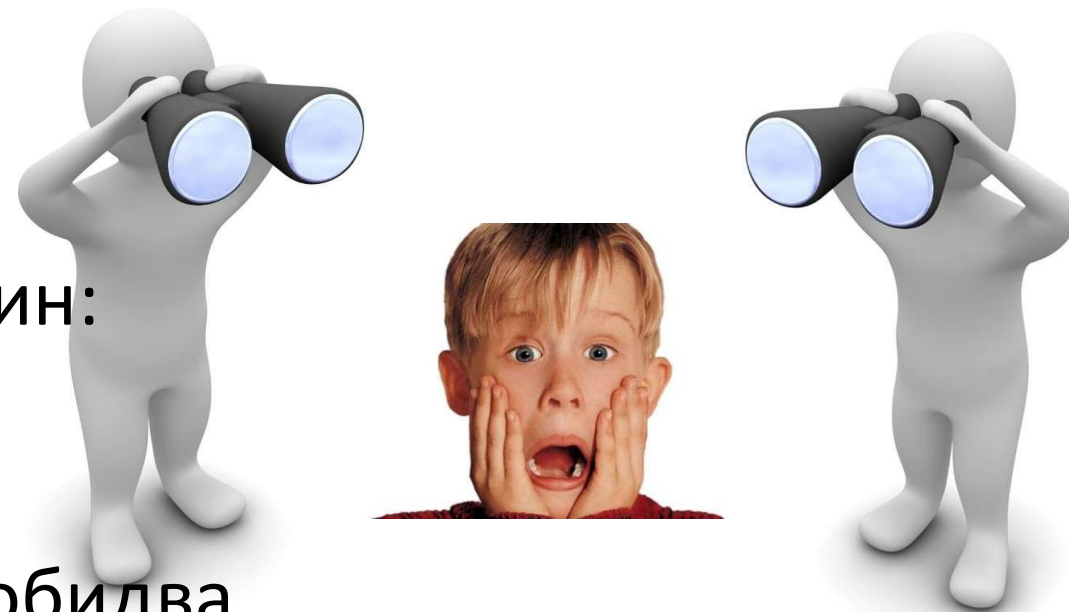
## Труднощі

- ТПРК

- почувається не комфортно з двох причин:

- він відчуває, що за ним спостерігають обидва співрозмовника

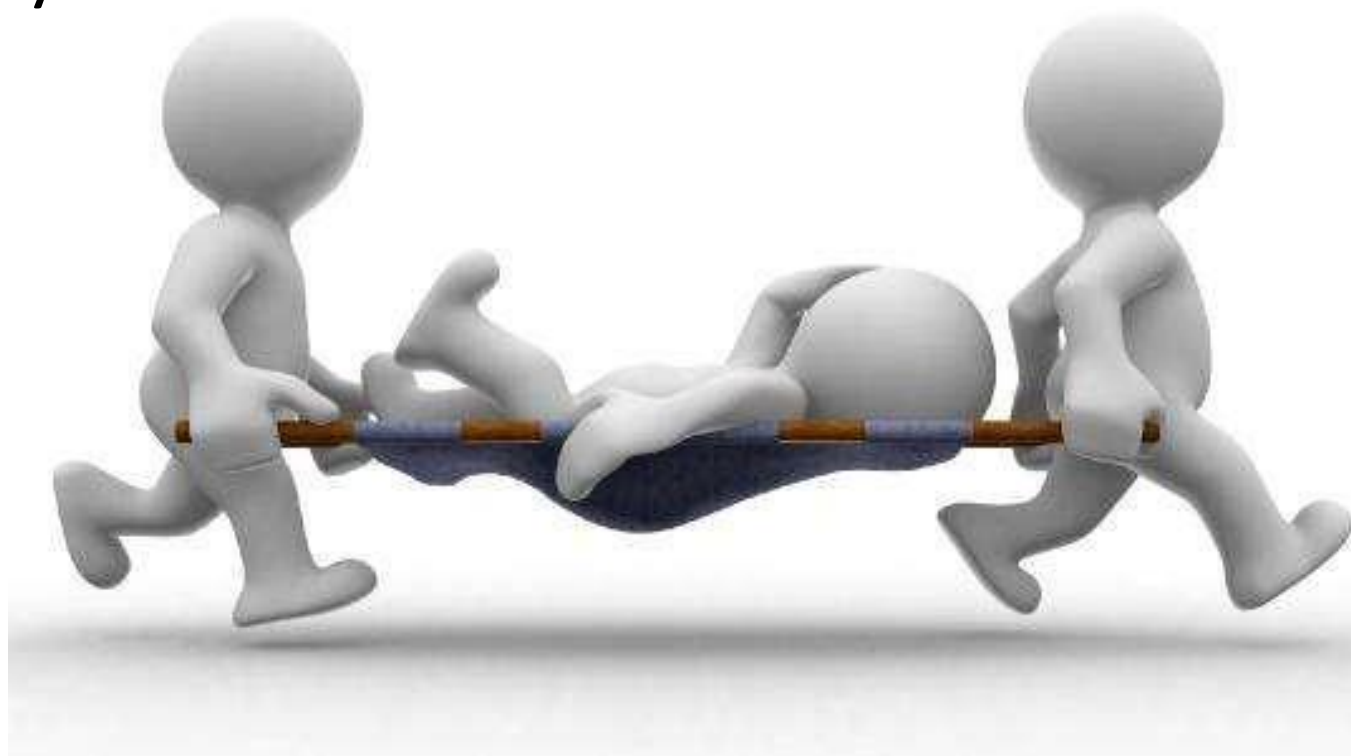
- на одного ТПРК, якого ця ситуація стимулює, припадає щонайменше чотири, які починають працювати відчутно гірше, ніж зазвичай



# ПВ

## Труднощі

- ТПРК
- втрата контролю над ситуацією болісно переживається представником, однак це свідчить про його прагнення домогтися успіху



*Pharmasco*<sup>®</sup>



# ПВ

## Труднощі

- Як поводитьься ТПРК?
  - у рідкісних випадках він пересилює себе і працює краще, ніж зазвичай.
  - частіше, представник швидко розуміє, що простіше віддати провідну роль менеджеру - це найгірший варіант



# ПВ

## Труднощі

- Менеджер
- на нього впливають різні обставини: вплив лікаря, який вважає, що доцільніше отримати необхідну інформацію від менеджера
- вплив представника, який ми вже обговорили
- стан самого менеджера



*Pharmasco*<sup>®</sup>

# ПВ

## Труднощі

- Стан менеджера:
- будучи в минулому тим, хто успішно працював медичним представником, менеджер може не втриматися від того, щоб не втрутитися у перебіг зустрічі і не "допомогти" представнику домогтися успіху
- можливо також, що менеджер прагне продемонструвати свої знання потенційному замовнику



# ПВ

## Труднощі

- Менеджер
- багато згаданих проблеми не виникають, якщо менеджер уміло поводитьься, тобто:

- **МОВЧКИ СПОСТЕРІГАЄ**



*Pharmasco*<sup>®</sup>

# Спільний візит привітання

- Менеджер вітається, якщо його не представив медичний представник - представляється колегою





# Спільний візит спостереження

- Менеджер активно слухає, мовчить і запам'ятовує деталі.
- У крайньому разі веде записи так, щоб не бачили партнер і МП. Або попередньо запросивши дозвіл на ведення записів у МП і партнера.



# Спільний візит спостереження

- При зверненні до Менеджера

- Коротка відповідь

- Незавершена фраза

Передача  
ініціативи  
ТПРК



# Спільний візит завершення

- Менеджер прощається,
- Демонструє доброзичливість



*Pharmasco*<sup>®</sup>

# Втручання менеджера

Менеджер **ЗОБОВ'ЯЗАНИЙ** втрутитися якщо:

- Представник надає недостовірну інформацію

Менеджер **МОЖЕ** втрутитися якщо:

- Ситуація зайшла в глухий кут і є загроза видворення з кабінету представника, і зриву угоди.

# Аналіз візиту

- Менеджер ніколи не дає оцінок!
  - навіть відповідаючи на пряме запитання представника, він пропонує звернутися до результатів зустрічі з партнером





# Аналіз візиту

- Що хочемо дізнатися:
  - Наскільки об'єктивно ТПРК себе оцінює
  - Чи зіставляє поставлену мету і досягнутий результат
  - Чи аналізує етапи візиту й окремо кожен елемент структури з позиції поведінки партнера та досягнення поставленої мети.

# Аналіз візиту

- Запитання до ТПРК:
- Як пройшла зустріч?
- Чи досягнута мета візиту?
  - Якою була мета?
  - Про що конкретно домовилися?



# Заповнення сторчека

- Заповнення сторчека відбувається одразу після візиту.
- Під час заповнення сторчек показуємо та обговорюємо з ТПРК
- Електронну копію сторчека висилаємо не пізніше 2-3 днів після візиту (представнику, копія - керівнику відділу продажів та менеджеру з розвитку персоналу)



*Pharmasco*<sup>®</sup>

Як обирати навик для відпрацювання?



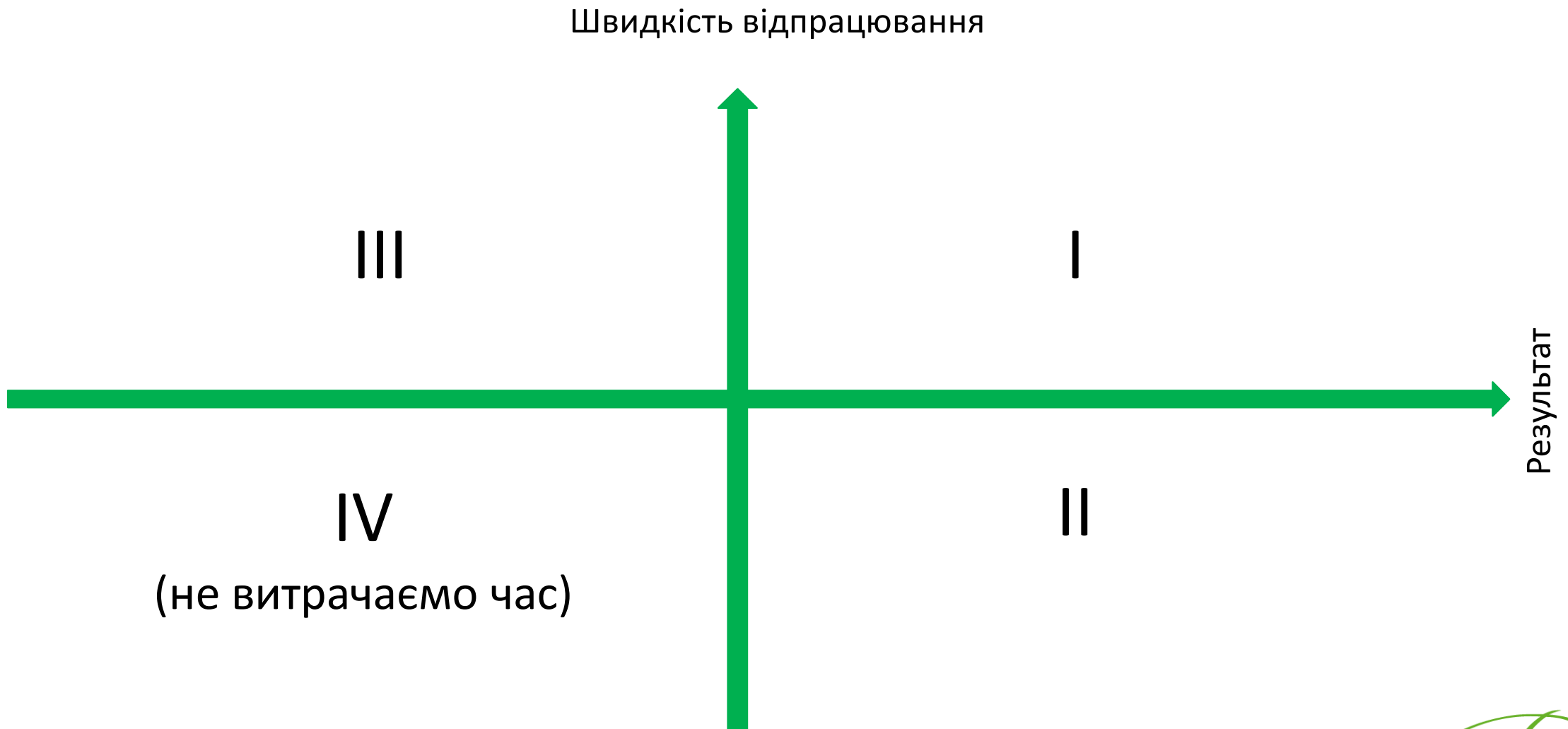
*Pharmasco*<sup>®</sup>

# Як обирати навик для відпрацювання?

- Історія візитів (що відпрацьовувалося минулого разу).
- Діагностичні візити:
- Якщо відпрацьована (історично) навичка западає хоча б на одному візиті - відпрацьовуємо її знову.
- Якщо "історична" навичка не западає => відпрацьовуємо навичку, що западає двічі.



# Як вибирати навик для відпрацювання



# Пріоритезація

- I. Пріоритет
  - Для новачків (1. Знання продуктів, 2. Структура візиту)
    - A. SMART
    - B. ХПВ (сам ланцюжок)
    - C. Укладення угоди



# Пріоритезація

- II. Пріоритет
  - A. З'ясування потреби
  - B. ХПВ під потребу
  - C. Робота із запереченнями
  - D. Робота з конкурентами
  - E. Small talk



# Пріоритезація

- III. Пріоритет
  - A. Містки
  - B. Зв'язування лікар-аптека
  - C. Декларація теми візиту
  - D. Підбиття підсумків
  - E. План дій на візит (можливо, якщо людина працює в компанії не менше року)



# Етапи відпрацювання навичок

- З'ясування потреби:
  - Відкриті запитання (воронка або SPIN)
  - Уточнювальні та альтернативні запитання
  - Активне слухання
- Заперечення:
  - Чути всі заперечення, вміти визначати тип
  - Приєднання, пом'якшення
  - Конкретизація + аргументована відповідь
- Конкуренти:
  - З'ясування конкурентів
  - Заміщення конкурентів





# Подальші дії

1. Визначаємо "тип" медичного представника
2. Залежно від типу обираємо стратегію розвитку медичного представника



# Висока мотивація Низька компетентність R1

Інструктаж,  
Наставництво,  
Коучинг



*Pharmasco*<sup>®</sup>

# Інструктаж

**Інструктаж** — це процес навчання працівників правильного виконання робіт та поведінки в різних ситуаціях.

- 1.Підготовка матеріалів:**
- 2.Проведення інструктажу:**
- 3.Перевірка знань:**
- 4.Документування:**



# Наставництво (менторство)

**Наставництво** — це процес, у якому досвідченіша або більш обізнана особа (ментор, наставник) допомагає менш досвідченій або менш обізнаній особі (учню) засвоїти певні компетенції та знання.





# Наставництво (менторство)

## Правила поведінки наставника

### Повага та етика:

- Поважати гідність, права, свободи та законні інтереси учня.
- Демонструвати приклад етичної поведінки та професіоналізму.

### Підтримка та мотивація:

- Надихати та мотивувати учня до розвитку та самовдосконалення.
- Підтримувати позитивну атмосферу та заохочувати досягнення.

### Індивідуальний підхід:

- Враховувати індивідуальні особливості та потреби учня.
- Використовувати методи та інструменти, які найкраще підходять для конкретного учня.

### Конфіденційність:

- Зберігати конфіденційність інформації, отриманої від учня.
- Не розголошувати особисті дані без згоди учня.

### Зворотний зв'язок:

- Регулярно надавати конструктивний зворотний зв'язок.
- Допомогати учню аналізувати свої досягнення та помилки.





# Коучинг

- **Коучинг** (coaching з англ. - "тренування") - метод навчання, у процесі якого людина, що називається "коуч", **допомагає** тому, хто навчається, досягти якоїсь життєвої або професійної мети. На відміну від **наставництва**, коучинг сфокусований на досягненні чітко визначених цілей замість загального розвитку.
- **Коуч** не дає відповідей та не формує моделі поведінки, він допомагає тому хто навчається створити та відпрацювати **власні** способи вирішення проблем.

# Основні цілі КОУЧИНГУ

- **Мета коуча** - розвиток у співробітника усвідомлення, відповідальності та впевненості в собі.
- **Важливо!**
- *Коучинг орієнтується на можливості майбутнього, а не на помилки минулого.*
- *Згідно з філософією коучингу, ми більше схожі на жолуді, у кожному з яких закладено потенціал стати величним дубом. Нам потрібне харчування, підтримка і світло, але можливість стати прекрасним деревом усередині нас уже є.*

*Джон Вітмор*

*Pharmasco®*

# Техніка OMRA

- Observation - Факти
- Motive - Ідея / Мотив
  - Result - Результат
  - Action - План дій

# Висока компетенція висока мотивація R4

- Делегування + коучинг



# Правила делегування

- Делегуйте співробітнику те, що йому цікаво
- Довіра, виявлена вами, підвищує впевненість підлеглого.
- Ви особисто відповідаєте за всі рішення, ухвалені співробітником, якому ви делегували частину обов'язків.
- Успіх розділіть із підлеглим, невдачу візьміть на себе. Це ж було ваше рішення - делегувати йому обов'язки





# Правила делегування

- Якомога точніше ставте завдання. Переконайтеся, що вас правильно зрозуміли. Досягніть, щоб підлеглий виклав своє бачення поставленого завдання, і скоригуйте його за необхідності. Поясніть мету і сенс завдання.
- Разом із завданням передавайте необхідні повноваження і права.
- Не забудьте висловити своє задоволення від виконаної роботи. Заслужений комплімент - найкращий мотиватор.



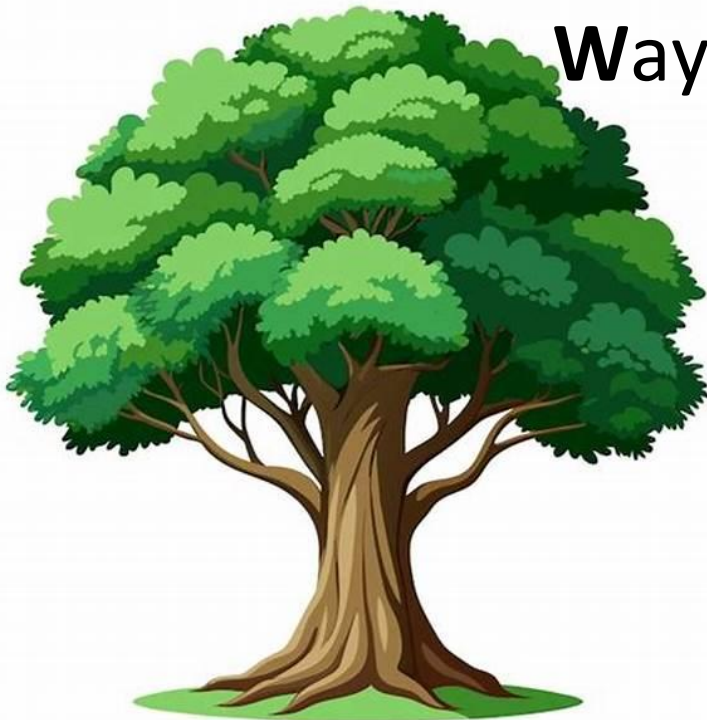
# GROW

**G**oal — Мета (бажання прагнення)

**R**eality — реальність (поточна ситуація)

**O**ptions — можливості, варіанти (сильні сторони, ресурси)

**W**ay forward — план дій (Що, де, коли буде виконано, для досягнення мети)



# Висока компетенція низька мотивація R3

- Показати загальні цілі
- Вирішити проблему відмінності в очікуваннях
- Підкреслити сильні сторони співробітника
- Виробити єдине рішення
- OSCAR



# OSCAR

**Objective - Факт**

**Situation - Ситуація**

**Corrective - Оцінка дій**

**Action - Необхідні дії**

**Result - Наслідки**



# Низька компетенція низька мотивація R2

- Спочатку відношення, потім навички
- Техніка коригування поведінки
- Чіткий покроковий план
- Жорсткий контроль (зокрема "сліпі" візити)
- Інструктаж
- Заохочення будь-яких поліпшень





# Техніка коригування поведінки (Бутерброд)

- Позитивне оціночне судження
- Конкретна критика (без оціночного судження)
- Пауза
- Надання відповідальності (- Я вірю, що ти знайдеш в собі сили прийняти вірне рішення)



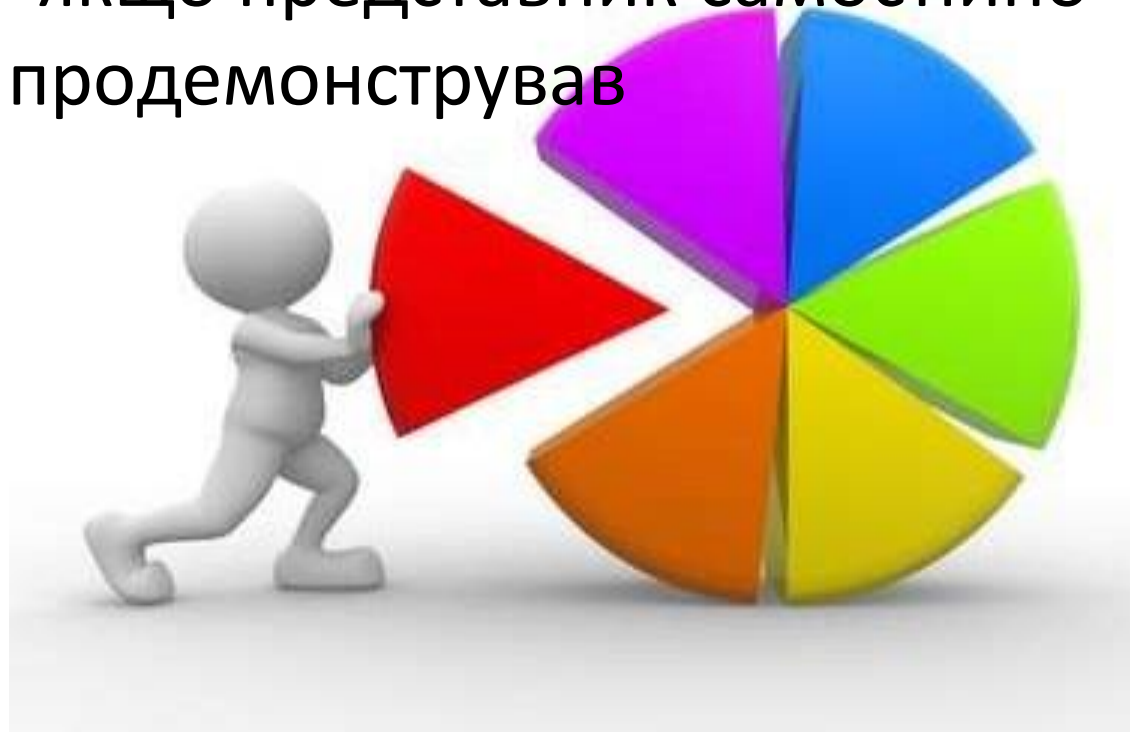
# Обираємо техніки Навички та мотивація

- ❖ Техніки відпрацювання навички
  - OMRA
  - Інструктаж
  - Продаж ідеї
  - Рефреймінг
- ❖ Техніки мотивації
  - OSCAR
  - Бутерброд
  - Похвала
  - Показати загальні цілі
  - Вирішити відмінність в очікуваннях
- ❖ Техніки розвитку мотивованих та компетентних
  - Делегування
  - GROW



# ПОДАЛЬШІ ДІЇ

- На наступних візитах відпрацьовуємо навик, що "западає".
- Один день - один навичок
- Навичок відпрацьований - якщо представник самотійно мінімум двічі поспіль його продемонстрував на візиті до партнера.



*Pharmasco*<sup>®</sup>

# ПІДСУМКОВИЙ АНАЛІЗ

- Проговорюємо всі ключові моменти спільних візитів
- Даємо завдання по SMART
- Визначаємо контрольні точки взаємодії



*Pharmasco*®



# Рекомендації

- Який навик відпрацьовували (один)
- Які рекомендації щодо відпрацювання цього навика
- Які адміністративні рекомендації Ви даєте ТПРК





# Рекомендації щодо відпрацювання навичку

1. Рекомендації, що безпосередньо медичний представник має робити для відпрацювання навичку
2. Коли і з яких питань його проконтролює менеджер



*Pharmasco*<sup>®</sup>

# Приклад

Відпрацьований навик - з'ясування потреби відкриті запитання).

## Рекомендую:

1. Розробити мінімум 7 варіантів відкритих запитань для з'ясування потреби
2. На кожному візиті з'ясовувати потребу за всіма промопродуктами.
3. Протягом 10 робочих днів після кожного візиту відмічати в записнику по кожному продукту:
  - А. чи вдалося виявити потребу та саму виявлену потребу
  - Б. запитання, за допомогою якого з'ясовано потребу
4. 24.12 телефоном обговори зі мною: за допомогою яких запитань вдається з'ясовувати потреби найчастіше, які потреби найчастіше трапляються щодо продуктів промоції, з якими труднощами найчастіше зустрічаєшся

# Контрольні точки

- Обов'язковий контроль у запланованих точках, інакше результативність подвійних візитів дорівнює

0



*Pharmasco*®

# Досягнення поставлених цілей!



*Pharmasco*<sup>®</sup>



- Дякую за участь

*Pharmasco*®