

**Коучинг в компании «Мэри
Кэй»: новые возможности и
перспективы**

УЛАН КЫЗЫ АЙГЕРИМ

Коучинг набирает популярность. Компания «Мэри Кэй» увидела в нем потенциал для развития своих сотрудников и повышения эффективности бизнеса.

- О компании «Мэри Кэй»
- Компания «Мэри Кэй» была основана Мэри Кэй Эш в 1963 году. Сегодня это — одна из крупнейших косметических компаний в сфере прямых продаж в мире, ежегодный оборот которой составляет более 2,5 миллиардов долларов США в оптовых ценах. Косметическая продукция Компании продается в более чем 35 странах мира, а количество Независимых Консультантов по красоте превышает 2 миллиона.
- Штаб-квартира компании расположена в городе Эдисон, пригород Далласа, штат Техас, США.
- Основные рынки продаж компании находятся в Китае, России, Мексике и США.
- Компания входит в Ассоциацию Прямых Продаж, представленную во многих странах, и одновременно является членом Всемирной Федерации Ассоциаций прямых продаж.
- Представительство компании «Мэри Кэй» в России работает с 1993 года. ЗАО «Мэри Кэй» — это офис, склад и Центры обслуживания Консультантов в Москве, а также Региональные центры в Тюмени, Санкт-Петербурге, Хабаровске, Красноярске и Екатеринбурге.



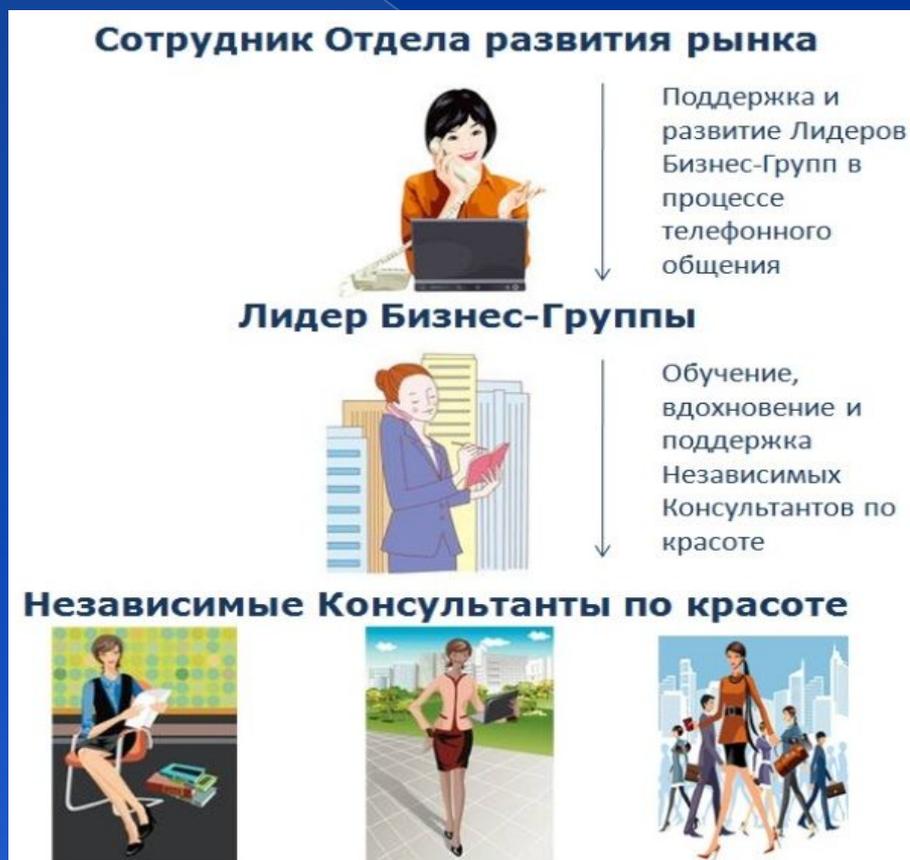
Важно
• Говорить, что
• Компания
переходит в
период очень
интересный
стадии, в этот за
время, что
существенные
изменения в
жизни самого
лидера, так как
образуется
новое
овладевание
новыми
знаниями и
практическими
навыками
независимых
предпринимателей
Новый период
лидер бизнес-
группы не
выявляется ее
официальным
руководителем.
При этом он
формирует свою
личную и деловую
репутацию
на себе, за счет
лучшей
и лучшей
компаний

развитие своей
карьерой с
на протяжении
на протяжении
консультантов
успешные из
наиболее
корпоративной
компаний и ее
поддержку.
Продуктивной
экономикой
этом
знакомых с
оказывает им в
организации
компаний
построению
продукции,
предлагаем,
предпринимать
лидеров
и лучшей
компаний

важно
• Говорить, что
• Компания
переходит в
период очень
интересный
стадии, в этот за
время, что
существенные
изменения в
жизни самого
лидера, так как
образуется
новое
овладевание
новыми
знаниями и
практическими
навыками
независимых
предпринимателей
Новый период
лидер бизнес-
группы не
выявляется ее
официальным
руководителем.
При этом он
формирует свою
личную и деловую
репутацию
на себе, за счет
лучшей
и лучшей
компаний

важно
• Говорить, что
• Компания
переходит в
период очень
интересный
стадии, в этот за
время, что
существенные
изменения в
жизни самого
лидера, так как
образуется
новое
овладевание
новыми
знаниями и
практическими
навыками
независимых
предпринимателей
Новый период
лидер бизнес-
группы не
выявляется ее
официальным
руководителем.
При этом он
формирует свою
личную и деловую
репутацию
на себе, за счет
лучшей
и лучшей
компаний

Исходная ситуация



○ Для поддержки и развития Лидеров Бизнес-Групп в ЗАО «Мэри Кэй» существует Отдел развития рынка. Взаимодействие его специалистов с Лидерами в большей степени происходит посредством телефонных разговоров, поскольку бизнес Компании развернут на всей территории России, и люди территориально значительно удалены друг от друга.

❖ Изначально в большинстве случаев инициаторами общения выступали сами Лидеры Бизнес-Групп. Они обращались к сотрудникам отдела с конкретными вопросами и проблемами. До недавнего времени основное количество звонков сотрудников Отдела развития рынка осуществлялось «слабым» Лидерам Бизнес-Групп. Целью таких звонков было выяснение обстоятельств, препятствующих выполнению необходимых объемов продаж и предоставление минимальных рекомендаций.

Поскольку поддержка Лидеров происходит удаленно, в Компании всегда уделялось особое внимание эффективности каждого звонка. В июне 2011 года Отделом развития рынка было принято решение об усовершенствовании бизнес-процессов в части дистанционной поддержки Лидеров Бизнес-Групп по телефону. По результатам анализа ситуации и исследования рынка было принято решение о создании и реализации программы «Техника коучинга» по использованию коучинговых техник во взаимодействии с Лидерами Бизнес-Групп.

- Цель новой программы обучения заключалась в том, чтобы научить сотрудников Отдела развития рынка задавать Лидерам правильные вопросы, наводящие их на размышление о том, что следует изменить в работе для достижения лучших результатов.

В контексте компании «Мэри Кэй» коучинг ценен тем, что через эффективные вопросы он стимулирует людей к анализу их деятельности и поиску оптимальных решений. Это позволяет перейти от консультационной поддержки к наставничеству и направлению Лидеров в развитии их собственного бизнеса. Также для Компании близка философия коучинга, которая заключается в безграничной вере в потенциал человека.

- Таким образом, Отдел по работе с персоналом получил заявку на организацию, проведение и пост-тренинговую поддержку проекта по обучению сотрудников Отдела развития рынка коучинговым техникам для их использования в телефонном общении с Лидерами Бизнес-Групп.

Отдел по работе с персоналом организовал всю работу с точки зрения кросс-функционального проекта. Была сформирована проектная команда, роли участников которой распределились следующим образом: Отдел развития рынка — носители внутренней экспертизы, HR — носители методологии проекта, внешний провайдер обучения - носитель нового знания и технологий.

Для участия в программе были отобраны 10 специалистов Отдела развития рынка. Ее движущей силой стало ожидание изменений в бизнес-процессах, а именно:

увеличение количества исходящих звонков, в процессе которых происходит взаимодействие специалистов Отдела развития рынка и Лидеров Бизнес-Групп,

изменение характера этих звонков: задача сотрудников в ходе звонка не столько в предложении Лидерам готового решения, сколько в совместном анализе результатов бизнеса, выявлении сильных и слабых сторон, направлении Лидеров на развитие и понимание того, что сложности преодолимы при грамотном управлении бизнесом. Это ключевое изменение, направленное на повышение продуктивности звонков. Оно подразумевает смену реактивного подхода в работе на проактивный

Реализация проекта проходила в 4 этапа:

- ❖ 1ый этап включал два мероприятия: диагностика уровня развития определенных компетенций участников обучения и тендер по выбору провайдера обучения.
- ❖ В заказе, поступившем от Отдела продаж и развития рынка, изначально были сформулированы те компетенции, которые позволяют его специалистам быть успешными в новом проекте:
- ❖ убедительность в общении,
- ❖ способность мотивировать Лидеров на развитие,
- ❖ создание атмосферы доверия в разговоре (чтобы Лидер чувствовал поддержку от лица Компании и искреннюю заинтересованность в его успехах),
- ❖ умение развивать в Лидерах способность анализировать свои результаты,
- ❖ самомотивацию и способность к самообучению.

При этом немаловажное значение играет развитие краткости и лаконичности в разговоре, умение держаться главной линии разговора и удерживать на ней собеседника.

Многие из этих компетенций заложены в модель компетенций компании «Мэри Кэй».

Основными результатами тестирования стало подтверждение наличия требуемых компетенций у участников программы и определение путей их дальнейшего развития. Специалисты по обучению и развитию персонала сформулировали конкретные рекомендации, которые были учтены при разработке содержания программы обучения.

Тендер по выбору провайдера обучения был начат с крупных компаний, которые предлагают классический коучинг и готовят коучей на длительных курсах. Общаясь с ними и анализируя ситуацию в компании «Мэри Кэй», специалисты по обучению пришли к пониманию, что для обучения сотрудников Отдела развития рынка в большей степени необходимы навыки эффективной коммуникации с элементами коучинга, нежели коучинг в чистом виде. В итоге выбор провайдера был сделан в пользу одной из тренинговых компаний.

Диагностика проводилась по 3 видам тестов: анализ вербальной информации, анализ числовой информации и тест на измерение компетенций базового профиля. В связи с ожидаемыми увеличением количества и изменением качества телефонных звонков было важно оценить исходный уровень развития аналитических навыков сотрудников Отдела развития рынка. Также были проведены дополнительные коммуникативные тесты, необходимость которых определил особый стиль общения, существующий в Компании.

Для уточнения содержания программы провайдер провел свое входящее тестирование в режиме мини-ассессмента с использованием кейсов. Были протестированы такие показатели как эмоциональный интеллект, эмпатия, владение определенными коммуникативными приемами.

- 2ой этап — проведение двухдневного тренинга «Техники коучинга». Концепция тренинга была предложена провайдером и доработана с участием остальных членов проектной команды. Акцент был сделан на прикладной характер обучения, его максимальную ориентированность на практику.
- В ходе обучения участники:
- познакомились с основами коучинг- технологии,
- освоили техники обратной связи по результатам выполнения планов продаж Лидерами Бизнес Групп,
- научились проводить грамотную беседу в стиле коучинга по моделям ORID, GROW, SCORE, выбирая подходящую по ситуации модель,
- освоили технологию ведения телефонных переговоров с Лидерами в стиле развивающей и мотивирующей на достижение целей беседы.
- Большое значение для второго этапа проекта имела поддержка руководителей Отдела развития рынка. Они принимали участие в подготовке и проведении программы, помогая создавать кейсы, мотивируя сотрудников на обучение.

3ий этап — пост-тренинговая программа поддержки и развития навыков ведения телефонных переговоров с применением техник коучинга.

- Содержание этого этапа было разработано специалистами Отдела по работе с персоналом при поддержке Отдела развития рынка. Он длился 1 месяц и реализовывался в процессе еженедельного общения специалистов по обучению с участниками программы.
- Перед началом пост-тренинговой программы каждый участник сформулировал свою личную цель обучения и получил индивидуальный план работы с конкретными заданиями.

- Содержанием программы стали супервизия «новых», проактивных звонков специалистов Отдела развития рынка, просмотр вебинаров Лидеров Бизнес-Групп, работа с материалами их выступлений на специальных мероприятиях компании «Мэри Кэй», которые представляют из себя конспекты мотивационно-обучающих речей. Целью вебинаров был рассказ о новой продукции Компании, особенностях ее применения, знакомство с особенностями бизнеса (примеры тем вебинаров: «Ночной уход за кожей», «Делись мечтой»). Сотрудникам Отдела развития рынка было предложено вести специальные блокноты для записи наиболее интересных, ярких мыслей и цитат выступлений, которые они могли бы использовать в дальнейшем в общении с Лидерами Бизнес-Групп. Также было организовано совместное изучение книги Джона Уитмора «Коучинг высокой эффективности». С целью актуализировать знания и навыки, полученные на тренинге, каждая встреча начиналась с обсуждения одной из моделей коучинга. На заключительной стадии пост-тренинговой программы каждый из ее участников совместно со специалистом по обучению проанализировал проделанную работу с точки зрения достижения той цели, которую сам себе изначально поставил.

- 4ый этап — работа с возникающими сложностями.
- Четвертый этап проекта заключался в проведении однодневного тренинга, цель которого была разобрать с участниками сложности, которые у них возникли при использовании техник коучинга в реальной работе. Данный этап проекта обеспечивался провайдером и был завершен в ноябре.
- В ходе последней встречи с провайдером на тренинге были рассмотрены принципы работы со «сложными» собеседниками, техника управления полярностями, типология собеседников по методу DISC.

В результате завершающего дня обучения
участникам удалось:

○ закрепить пройденный ранее материал,

○ возникшие в ходе работы вопросы, найти решение для сложных случаев общения,

○ улучшить свои навыки ведения телефонных переговоров с разными типами собеседников.