hr human resources
growing together

Коучинг в компании без мистики и профанации. Каким он должен быть в интересах бизнеса?

Результаты обсуждения

Club HR - Среда

JTI
Synergy
Commitment
Innovation
Quality
Execution Excellence 2011

Цели встречи

Узнать **о существующих практиках и подходах** к формированию и функционированию Системы **Коучинга в компаниях, представленных на круглом столе**

Исходя из конкретной ситуации и потребностей компании JTI, **сформировать концепцию коучинга для JTI**, **наметить основные шаги** по ее реализации

Задачи встречи

- **Определиться с терминами**: коучинг, внутренний и внешний коучинг
- **Критерии успешности** Системы Коучинга (СК)
- **Как выстроить СК** в организации
- **Работа с кейсом** компании JTI
- Наметить **конкретные шаги по реализации** СК в компании JTI

Участники Круглого стола

JTI Synergy Commitment Innovation Quality Execution Excellence 2011

pwc

РОСАТОМ

Coca-Cola Hellenic Passion for Excellence

SANDVIK

RENAULT

МТС

Pfizer

РЕСТОРАННАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ АРПИКОМ

RosExpert EXECUTIVE SEARCH

СБЕРБАНК Всегда рядом

hr human resources growing together

Фасилитация

Club HR - Среда

ASTG

GET GLOBAL EXPERTS & TECHNOLOGIES TRAINING & CONSULTING

План круглого стола

- Приветствие со стороны компании JTI. Знакомство
- Сторителлинг: примеры успешного применения коучинга
- Концепции систем коучинга (СК) - обсуждение
- Кейс JTI и наша задача: моделирование СК для JTI

  - Цели бизнес коучинга. На какие стратегические задачи он работает
  - Формат коучинга: кто, кого, когда, сколько и зачем коучит. Как выбрать оптимальный формат.
  - Клиенты коучинга. Как отбирать и вовлекать?
  - Внешние или внутренние коучи: за и против.
  - Каким должен быть действительно хороший коуч?
  - Результат. Как измерить и проверить, что это работает?
  - Риски, проблемы и их решения.
- Первые шаги реализации СК в JTI

Метафоры коучинга

Метафоры, предложенные участниками, для понятия коучинга:

Среда для развития:
•От сердца к сердцу: общение, в ходе которого коучИ много получает.
•Общение с целью развития
•Телефон, который звонит сам себе: возможность поговорить с собой
•Палитра, которую дает коуч, а коучИ сам рисует свой рисунок
•Коуч создает среду, в которой есть многое, а коучИ из этого разноцветного разнообразия выбирает
•Помощь, создание среды для развития

Эмоциональный контакт:
•Солнце, которое светит

Возможность найти свой путь:
•Индивидуальный путь
•Собственный путь, автомобиль

Инструмент развития организации
•Инструмент развития организации, поддержки изменений
•Ценный инструмент, который пока не ясно, как применить
•Важный инструмент развития, интересно, как его использовать

Коучинг:

- Коучинг - искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение
- Управление – планирование, организация, мотивация и контроль процесса выполнения работы
- Тренинг – обучение знаниям, умениям и навыкам
- Менторство – донесение собственного опыта и знаний от более опытного человека менее опытному

Система развития и коучинг:

Лестница развития

6. Результат

5. Применение

4. Построение плана развития

3. Мотивация к действию

2. Принятие

1. Осознание

Результат 6: Достижения

Результат 4-5: Адекватный план развития

Результат 1-3: Мотивированный сотрудник с осознанной потребностью

Представление кейса

- Представление кейса JTI о существующих практиках в области коучинга
- Постановка задачи на круглый стол
- Ответы на вопросы участников по кейсу

Сторителлинг

- Участники рассказали истории успеха их коучинговых проектов, в т.ч. Делая акценты на вопросах:
  - Внутренние или внешние коучи?
  - Вовлечение менеджеров в коучинг
  - Системный подход

Выводы: причины успеха коучинговых проектов

Системная организация коучинга

Коучинг должен быть системным – связанным с о стратегией, обучением, инструментами управления. HR должен помогать системе коучинга приживаться

Цели коучинга должны быть связаны с бизнес-целями

Бизнес-запрос на коучинг результат. Коучинг должен иметь бизнес-фокус, а не ауру магии. Лишение романтического оттенка, направленность только на бизнес-цели. Вызовы, необходимость изменений: использование коучинга как инструмента фасилитации изменений

Коучинг как культура и стиль управления. Внутренние коучи

Внутренний институт коучей как гарант развития культуры коучинга

Обучение коучингу всех – чтобы все понимали методологию и знали, что их ждет

Признание тех, кто применяет коучинг и делает это успешно

Формализовать коучинговый стиль управления

Работа с коучИ

Внимание к подготовке и мотивации КоучИ должно быть не меньше, чем Коучей

«Талончик на коучинг»: добиться того, чтобы коучИ сами запрашивали коучинг

Инструменты и технологии

•Для внутреннего коучинга должны быть простые и четкие инструменты. В т.ч. нужно четко инструментально координировать личные бизнес- цели с организационными. Проводить управленческие диалоги о целях как формирование приверженности целям (по алгоритмам разговора). Цель коучинга – в т.ч. прояснение того, как цели сотрудника достигаются через достижение целей компании. Понимание своей роли в достижении целей компании

•Недирективный подход: пробовать разное, показывать разное

Работа с руководителями

Вовлеченность топов (их физическое участие в разных амплуа). Топы должны показывать на собственном примере. Планомерная работа сверху и снизу.

Организация

Временной коридор (например, 25 часов коучинга)

Коммуникация

Система коучинга

Компоненты системы коучинга представлены на следующем слайде:

Система коучинга

Цели, результат

цель

Связь с:
- стратегией, ценностями
- обучением
- развитие руководителями
- ключевыми навыками

система

Организация процесса:
Как администрировать?
Контролировать?

кто

Кто коуч: отбор, обучение, мотивация
Внешний vs внутренний
Как вовлекать

кого

Кого «коучируем»: отбор, мотивация, вовлечение

профилактика рисков

Профилактика рисков

как

Как и когда: технологии, инструменты
Инд. или групповой?
Как часто? Как долго?
Как проверить результат?

Коммуникация

Система коучинга

Обсудив систему выстраивания коучинга в организации, участник предложили следующую универсальную модель:

Система коучинга: общая

Цели: поддержка изменений
Сроки принятия решений
Принятие ответственности
Наполнение стратегии смыслом: что сотрудник может сделать для себя и компании
Резонанс цели сотрудника и организации
Удовольствие от работы в глазах людей, которое должно сказываться на годовом бонусе
PI –опросник мнений
Формирование резонансного кадрового резерва (коуч должен способствовать самоактуализации и уверенности

Организация процесса:
Самоорганизующаяся система: коучИ покупает «коучинговый билет» и сотрудник может выбрать коуча, время и т.д.
«Совет мудрецов» - люди, которые получили высокие оценки и они могут быть коучами, с ними проговаривается концепция
Желтые страницы коучинга

Кто коуч: уровень +1 и выше, должен быть старше младших (по рангу)
Кроссфункционально либо линейный руководитель, и «сбоку»
Встреча 1 на 1, коллективный формат
Коуч должен хотеть помогать, делиться, развивать, работать на чужой успех/результат, должен быть способен понять потребности и работать на бизнес-результат компании, отдела, коучИ
Коуч должен быть top performer – лучший в своей категории

Кого развиваем: всех сотрудников. Они должны знать и понимать, что такое коучинг, почему он необходим, и создавать комфортную среду для развития технологии в будущем.

Как, когда и сколько:
Не более12 сессий в год
Система «талонов»
Инструмент измерения качества работы и популярности
У коучей должно быть выделенное время, которое они тратят только на коучинг, развитие
Дедлайны, сроки коучинга
Коуч как медиатор: между коучИ и его уководителем. Ему важно, как видит цели коучинга руководитель. Если недостаточно проработан вопрос с руководителем, КоучИ может выбирать из 3 менторов/коучей

Коммуникация: групповые коммуникации на старте проекта и индивидуальные при решении индивидуальных задач и проблем
Идеологически: все лучшие делают так. Хочешь быть лучшим? Занимайся коучингом / делай как коуч

Система коучинга

Для кейса, представленного JTI, было предложено следующее решение:

Система коучинга: JTI

цель

Цель:
•Обогатить стиль управления в компании JTI
•Директивный стиль оставить + развить руководителей
•Заработать больше денег

Организация процесса:
Кто делает, тот и контролирует

система

•Измерение результата: до и после.
•Исследование вовлеченности, performance appraisal
•Профиль позиции - измерять владение навыками и глубину владения

кого

Кого развиваем:
•всех сотрудников по-разному
•Топов: внешними консультантами
•Для остальных: внутренний коучинг, коучинговая культура.

кто

Кто коуч: HR-BP, L&D
5 % - самых активных инноваторов
Руководители функций и areas
Самые активные, кто самовыдвинулся

как

Как и когда:
•тренинг, в т.ч. с целью создания общего информационного пространства
•Обогащаем директивный стиль
•Включаем коучинг в диалог о целях
•Памятка, сценарий, методология:
•Формализовать и сделать обязательным.
• Обязать: включить в performance appraisal, установить KPI's, проконтролировать исполнение, обязательные отчеты
•Групповой коучинг по решению текущих проблем, задач, в т.ч.на открытые темы
•Вечера кино: совместные просмотры фильмов с обсуждением

риски

Коммуникация: все коммуникационные платформы JTI
Дифференцировать коммуникацию в зависимости от типа (5/45/45/5)
Ролики с приглашенными звездами
Выбирать самых вовлеченных и делать коммуникацию в креативных форматах

Система коучинга JTI. Подробнее.

Результат, цель:

•Каскадирование целей: доходность, прибыль, командная и индивидуальная работа –повышение эффективности и результативности. Увеличение производительности (бизнес-результат)
•Индивидуальное развитие сотрудников. Развитие компетенций. Удержание сотрудников
•Изменение корпоративной культуры
Обогатить стиль управления от директивного подхода к сочетанию директивного и недирективного подхода, удержание на одной позиции

Как измерить результат:

•Исследование внутри,
Тематические исследования: напр., «Что такое коучинг?»
Исследование вовлеченности, performance appraisal
UK-survey – investors in people
•Assessments, ОС снизу и сверху, 360 градусов
•Качество планов развития
•Сравнить рейтинг по компетенциям у разных целевых групп.
Профиль позиции - измерять владение навыками и глубину владения

Кого коучить:

всех сотрудников по-разному
руководителей (элементы коучинга), у которых есть подчиненные
Топ-менеджеры – для них полноценный внешний коучинг
L&D – «быстрый коучинг»
Как отбирать: те, кто хотят

Кто коуч:

5% самых активных инноваторов , сторонников идеи и агентов изменений, в т.ч. те, кто самовыдвинулся
L&D, HR- бизнес-партнеры,
уководители функций и регионов
Внешние коучи для топ-менеджеров
HR-BP, L&D

Система коучинга JTI. Подробнее.

Как:
Формат:
Эксперты – внутренние коучи
Сессии наблюдения
«Ролевой» аудит
Групповые коуч-сессии
Менеджеры наблюдают и пишут отчеты
«Быстрый коучинг»
Включаем коучинг в диалог о целях
Тематические коуч-сессии
Групповой коучинг по решению текущих проблем, задач, в т.ч.на открытые темы
Вечера совместного просмотра фильмов или фрагментов фильмов, с обсуждением (Movie Night)

Методология:
Методичка, в какой ситуации какой коучинг должен применяться
Четкая методология, прописанные конкретные вопросы, памятка
Связь навыков по профилю позиций с содержанием обучения и коучинга
Обучение и поддержка внедрения системы коучинга:
Презентация топ-менеджерам
Внешние тренинги, чтобы «продать» идею
Тренинги, в т.ч. с целью создания общего информационного пространства
Обязать: включить в performance appraisal, установить KPI's, проконтролировать исполнение, обязательные отчеты

Коммуникация:
Через региональные собрания (концепция «культура обогащается») для коучи
Смс-рассылка
Плакаты, комиксы
Интранет, MyJTI, BITL (внутренние сайты и системы коммуникации и управления знаниями)
Видео-ролики с приглашенными звездами (напр., с актерами МХАТа)
Выбирать самых вовлеченных и делать коммуникацию в креативных форматах .
Выявить тех, кто будет активным агентом изменений, а также тех, кто может тормозить процесс.
Агенты изменений – L&D тренеры, руководители функций, регионов. Работать со всеми категориями сотрудников, по-разному реагирующих на изменения. В т.ч. погасить очаг сопротивления.

Система коучинга

Были проанализированы риски, которые могут быть при внедрении системы коучинга, и предложены идеи по профилактике рисков и реагирования в случае их наступления:

Анализ рисков

Риск	Профилактика	Действия в ситуации наступления рисков
Формальное выполнение	Наблюдать, как сотрудники реализуют коучинг Дать инструменты неформальной реализации Запрашивать ОС у тех, кто использует инструменты и кто получает коучинг Организовывать недирективные сессии, где транслируется удовольствие применять инструменты Сессии вопросов и ответов	Приглашать звездных спикеров, которые будут на конкретные возможные проблемы давать воодушевляющие лекции Записать интервью с руководителями компании Приглашать вдохновляющих топов
Отсутствие выполнения	ОС, неформально Формальное анкетирование	
Сложно соблюсти общий высокий стандарт	Простые прописанные техники, методология	Упростить техники ОС, чтобы улучшить навык коучинга Видео- и аудио-запись коучинговых встреч
Не будет поддержки у топ-менеджмента	Спланировать «продажу» идеи и поддержку руководства, учесть особенности руководителей, чтобы продукт нравился Заручиться поддержкой агентов изменений Перед мероприятиями договариваться с агентами изменений о поддержке Периодически информировать о том, что происходит в проекте	
Рабочая текучка не позволит выделять достаточное количество времени	Заручиться первоначальной поддержкой руководства, что на это будет потрачено время, и руководители будут готовы выделять часы. Работа с приоритезацией	Re-launch
Неудачный опыт, анти-PR	Предупредить, что не нужно бояться неудачного опыта Предусмотреть неудачи, проанализировать, что делать, чтобы не было и что делать, если наступят	Супервизия, анализ опыта

В завершение участники подвели итоги встречи:

Заказчик встречи получил результат - решение для своей ситуации:
«Мы еще раз убедились что главное – это то, что мы в результате Круглого стола получаем. Это конструктор, который мы сами сможем использовать, применяя эти идеи на практике. И снова мы нашли решения, которых даже не предполагали.
«Приятно увидеть другого, у которого» болит» то же, что и нас. Это была вторая задача, которую мы выполнили таким форматом, результат конкретный, его можно запустить, это готовая модель.

Обучение и понимание темы:
До этого было смутное понимание того, что такое коучинг, теперь понятно, что это, что с этим делать. Но главное – это обмен опытом – что работает, что не работает. И это основная ценность этих встреч.
Я забираю с собой 2 практичные вещи: мне удалось лучше структурировать понимание того, что такое коучинг. И было очень интересно вникнуть и разобраться в кейсе
Я до этого не понимала, как мне продать идею коучинга в компании – теперь есть реальные инструменты, примеры, есть что пробовать

Интересно:
Много информации, я загрузился, интересные вещи, теории, опыт
Было очень интересно – сам формат обсуждения. HR-community гибкое, и было интересно встретиться с представителями разных бизнесов, разных подходов, и при этом найти общие практики, методики.

Итоги встречи Клуба:

Это было полезно:
Полезно проведенное время
Полезные мысли, нужно подумать, как сделать это у нас
Самая полезная из 30 встреч, в которых я принимал участие за прошедшие полгода, я получил результат
Гениальный формат, очень полезно, очень бы хотелось продолжить общение

Нравится делиться опытом, знаниями:
Иногда, когда люди обладают уникальными знаниями, они бояться ими делиться. Я перешел на другой уровень развития – хочется делиться знаниями. Это как железо. Когда его не используешь, оно ржавеет.

Обмен идеями и общение:
Мы до этого многое придумывали сами, а здесь я увидел мировой опыт разных компаний, готовые шаблоны, какие-то будут у нас работать, какие-то не будут, и хочется пожелать организаторам успеха
Я увидел мощную, красивую базу – сильный состав участников
Получила новые знакомства и новые идеи, предложения.
Я думаю об людей – у меня много записей – что-то про коучинг, что-то с ним не связанное.

Эмоциональный заряд, воодушевление:
У нас в компании нет системы коучинга, но мы планируем ее запустить. Спасибо вам всем – для меня это был прорыв в плане коучинга. Смотря на вас, заряжаешься энергией, и веришь, что может все получиться
Не так много мероприятий , после которых приходишь, и думаешь – ВАУ!

Уважаемые коллеги!

Благодарим вас за участие в заседании круглого стола на тему:

«Коучинг внутри компании без мистики и профанации. Каким он должен быть в интересах бизнеса?»

Club HR - Среда

Мы будем рады встречам с вами:

• приходите на встречи Клуба.

• предлагайте кейсы, становитесь Заказчиками темы - лучшие HR-ы столицы придут к вам!

Club HR - Среда

Контакты Клуба HR-Sreda:

518 39 40, +7 905 7 222 69 2, +7 905 539 59 59 Ирина, Яна
actionspace@mail.ru

Новости Клуба «Hr-среда»:
http://www.actionspace.ru/hr_sreda

Группа в LinkedIn