



## COACHING FOR BUSINESS IMPACT КОУЧИНГ, ВЛИЯЮЩИЙ НА БИЗНЕС

**О компании-авторе:** SMG - Solution Management Group - это команда профессиональных консультантов, коучей и бизнес – тренеров, имеющих многолетний управленческий опыт работы в российских и международных компаниях – лидерах индустрии путешествий, гостеприимства и ресторанного дела. Специалисты Solution Management Group успешно проводят тренинги, консалтинг, индивидуальный и организационный коучинг, сопровождая процессы глубоких изменений в компаниях, представляющих различные сферы бизнеса: банки, страховые компании, промышленность, энергетический сектор, фармацевтическая отрасль, производство медицинского оборудования, индустрия путешествий и гостеприимства и др., ведут авторские курсы на программах MBA.

**Девиз компании SMG: мы работаем на результат, к которому Вы стремитесь!**

Сегодня, как никогда, развитие лидерских качеств менеджера предполагает его умение слушать и слышать, формулировать ясные ожидания и создавать позитивное отношение к ответственности на рабочем месте. Коучинг, как элемент обучения руководителей создает эти положительные результаты в бизнес - поведении в кратчайшие сроки. Это индивидуальный сервис, поддерживающий компании в период изменений.

#### **4 ГЛОБАЛЬНЫЕ СТУПЕНИ ПРОГРАММЫ СВІ:**

**Первая ступень:** определение целей программы. Как коучинг непосредственно повлияет на выполняемую участником программы работу? Почему коучинг необходимо проводить именно сейчас? Какую добавочную стоимость он будет создавать?

**Вторая ступень:** работа над достижением целей программы – изучение сильных и слабых сторон участников, вовлечение их в командную работу для достижения общих корпоративных целей, усиление эффективных коммуникаций, работа над личной эффективностью.

**Третья ступень:** применение результатов программы в ежедневной деятельности компании.

**Четвертая ступень:** оценка воздействия программы на коммерческие показатели работы компании и оправданности инвестиций в коучинг – расчет показателя ROI

#### **ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ И КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ СВІ**

##### **Первая ступень**

**Подготовительный этап. Переговоры с заказчиком. Обсуждение наиболее актуальных целей компании - заказчика, адаптация программы под ее нужды. Презентации и разъяснения для руководителей – участников.**

##### **Вторая ступень**

#### **Этап 1. Тренинг «Коучинг: программа для руководителей» - 4 дня<sup>1</sup>.**

##### **День 1. Коучинг, как стиль управления: основные принципы и технологии**

- Отличия управления в стиле коучинг от других стилей;
- Определение ведущего стиля управления, его «плюсов» и «минусов»;
- Модель эффективности Голви: результат, обучение, удовольствие;
- Этапы коучинга и их технологии (модель GROW);
- Определение круга задач, решаемых с помощью коучинга в практической деятельности руководителей.

---

<sup>1</sup> Продолжительность тренинга может изменяться в зависимости от задач компании – заказчика.

## День 2. Навыки управления в стиле коучинг для руководителя

- Диагностика своих способов взаимодействия в деловой среде;
- Баланс поддержки и вызова в коучинге
- Формирование базовых навыков для коучинга:
  - «присоединение»;
  - создание и поддержание контакта;
  - активное слушание;
  - технология задавания специальных (расширяющих и фокусирующих) вопросов;
  - «отзеркаливание»;
  - резюмирование.
- Технологии коучинга команд

## День 3. Коучинг, ориентированный на цель

- Модели и технологии коучинга для выявления целей и достижения их баланса
- Признаки мотивирующей цели: важность, ясность и конкретность, срочность, выгоды сегодняшнего положения, необходимость достижения.
- Определение мотивирующих целей в процессе коучинга: для себя и своих сотрудников.
- Исследование возможностей связки целей сотрудников с целями организации;

## День 4. Анализ и планирование деятельности руководителя

- Выявление и анализ ограничивающих убеждений в работе руководителя. Трансформация жестких убеждений;
- Определение ресурсов и поиск возможностей для эффективного достижения целей организации;
- Создание плана реализации целей, определенных в ходе коучинга

### В результате тренинга участники:

- выработают свой индивидуальный стиль коучинг – руководства
- определяют круг задач своей деятельности, в которой они будут использовать инструменты коучинга.
- осознают степень и способы своего влияния, умение поддерживать и создавать атмосферу развития сотрудников;
- отработают основные навыки коуч – руководителя в формате индивидуальной и командной работы;
- определяют и сбалансируют собственные профессиональные цели с целями организации;
- отработают навыки целеполагания в стиле коучинг.
- осознают свои ограничения и отработают технологии работы с ними.

### Вторая и Третья ступени.

#### Этап 2. Программа индивидуальных коуч-сессий с руководителями<sup>2</sup> – 8 недель.

Для закрепления полученных на тренинге знаний и навыков, а также для достижения профессиональных целей каждый менеджер еженедельно работает с коучем проекта в формате индивидуальной часовой сессии на протяжении 8 недель. Составляется

---

<sup>2</sup> Индивидуальные сессии могут дополнять «мастерские коучинга» для мини-групп, супервизии и т.д.

маршрутная «карта» для коучингового процесса – План действий<sup>3</sup>. Программа индивидуальных коуч – сессий эффективна, если соблюдены следующие принципы:

1. Регулярность и формат.
2. Постановка целей.
3. Планирование действий.
4. Активное обучение.
5. Анализ выполнения плана.
6. Отчет.

**Результатом** данного этапа является отработка полученных навыков в практической деятельности. Коуч сопровождает процесс изменений в работе руководителя, оказывая одновременно необходимую поддержку и создавая пространство для достижения прорывных целей. Руководитель учится коучингу в действии, получая эффективную обратную связь.

#### **Четвертая ступень. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ СВИ - ROI**

Формула ROI, относящаяся к инвестициям в коучинг, тренинги или любые другие мероприятия в рамках менеджмента персонала, рассчитывается так же, как и относительно любых других типов инвестиций: прибыли деленные на затраты.

*Единицу измерения, пример – увольнение по собственному желанию - можно перевести в денежный эквивалент. Это может быть сумма зар.платы увольняющегося (100 000,00 руб.) помноженная на коэффициент затрат на подбор и обучение, скажем, 1,3. Т.е. стоимость 1-го увольнения равна 130 000,00 руб. Если количество увольнений за год составляло 40 человек, а после программы коучинга снизилось до 20-ти, то компания выиграла 2 млн. 600 тыс. рублей.*

*Рассчитаем ROI:*

##### Прибыль

*Сокращение увольнений по собственному желанию дает 2 600 000,00 руб.*

*Определение процента улучшения показателя, соотносимого с эффективностью коучинга руководителем – 50% (см. п.4)*

*Утоненная прибыль = 1 300 000,00 руб.*

*Фактор степени доверия к оценке руководителя об эффективности коучинга, например 90% (возможное, но не обязательное уточнение, например, службой HR)*

*Уточненная прибыль = 1 170 000,00 руб.*

##### Затраты

*Представим, что затраты на программу коучинга составили 285 000,00 руб.*

---

<sup>3</sup> Приложение 1 см. стр. 7

Вариант ROI 1 = 1 170 000,00 руб./ 285 000,00 руб. = 4,1 руб.

Т.е. на каждый рубль инвестиций в коучинг приходится 4 рубля прибыли.

Вариант ROI 2 = 1 170 000,00 руб. -285 000,00 руб./ 285 000,00 руб. = 3,1 руб.

Т.е. на каждый рубль инвестиций в коучинг был произведен возврат и 3 рубля прибыли произведено дополнительно.

Учитывая, что эти расчеты включают целый ряд субъективных оценок, коуч, заказчик и руководитель должны ответственно подходить к ним для того, чтобы получить наиболее точные результаты.

## ТЕХНОЛОГИИ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОГРАММЫ СВІ

*Программа Coaching for Business Impact состоит из 14 взаимосвязанных элементов и процессов:*

**1. Добровольное участие руководителя** - этот элемент является важной составляющей успеха. Добровольное согласие руководителя выражается в открытости к изменениям, в применении полученных «уроков», в готовности предоставлять необходимые данные для анализа процесса коучинга. Позитивные результаты деятельности участников способствуют распространению опыта во всех подразделениях организации.

**2. Потребность руководителя в коучинге** - Важной частью подготовительного процесса является диалог HR-специалиста и руководителя, в котором выясняется, нужен ли руководителю коучинг. Различные методы ведения этого диалога позволяют не только вскрыть ключевые области, в которых коучинг может помочь, но и получить уверенность в том, что необходимая руководителю поддержка будет оказана коучем.

**3. Само - оценка руководителя** - проводится для него самого, непосредственного руководителя более высокого уровня и прямых подчиненных. Обычно, это классический прием оценки по модели 360 градусов с фокусом на сферах обратной связи, коммуникации, открытости, доверия и других необходимых компетенций для бизнеса компании.

**4. Согласие руководителя на предоставление данных** - дает возможность сбора необходимых и достаточных количественных и качественных данных. Данные помогают провести оценку, увидеть положительные результаты и, тем самым, признать ценность коучинга.

**5. Роли и ответственность** – четкое разделение ролей важно для проведения продуктивных сессий. Коуч не принимает производственных решений, создает обратную связь и определяет приоритеты.

**6. Выбор коуча** - руководители сами выбирают себе коучей на основании предоставленных резюме. После этого коуч получает общую информацию о своем подопечном руководителе. Таким образом, происходит окончательный выбор.

**7. Вводная сессия** - очень короткая встреча руководителя и коуча, обычно проводимая в группе, но возможно и в индивидуальном порядке, где объясняется процедура, требования, временные рамки и другие административные особенности.

**8. Обязательства** - такие обязательства всегда связаны с потребностью конкретного бизнеса, с поведенческими задачами, результатами предварительной самооценки и ожидаемыми результатами коучинга. С этой целью коуч задает серию вопросов. Отвечая на них, руководитель проверяет последствия изменений своего поведения. После того, как бизнес-потребности определены в таких категориях как: *производительность, доходность, эффективность, сокращение прямых издержек, удержание сотрудников, удовлетворенность клиентов и другие важные показатели для бизнеса компании*, обязательство может быть связано с соответствующими изменениями по одному или нескольким показателям.

**9. Коуч-сессии** - индивидуальные сессии проводятся не реже 1-го раза в неделю, обычно 1 час, иногда немного дольше в зависимости от потребности и актуального состояния дел. Возможно, но менее желательно проведение коучинга по телефону в зависимости от обстоятельств деятельности руководителя.

**10. Постановка целей** - обычно выбираются 5 приоритетных направлений: повышение продаж, производственная/операционная эффективность, снижение прямых издержек, удержание ключевых сотрудников и удовлетворенность клиентов. В ходе программы руководители выбирают для себя, по крайней мере, по одному показателю из трех перечисленных направлений. В результате каждый определяет 3 конкретные измеримые цели, которые требуют разработки конкретных планов действия.

**11. Планирование действий** – разрабатывается план, дающий руководителю возможность детализировать шаги, которые он предпримет для работы со своей командой. Эти шаги разработаны таким образом, чтобы последствия были явно выражены и могли быть измерены в смысле их влияния на бизнес компании. Эти планы могут быть пересмотрены в ходе программы, если необходимо.

**12. Активное обучение** - После того, как руководитель определяет особые измерители результативности своего плана, с помощью коуча он обсуждает различные стратегии и применяет их в жизнь. Коуч предлагает инструменты, т.к. коучинг – это активный процесс обучения, в котором руководитель экспериментирует, действует и осознает опыт, коуч же дает импульс и предоставляет обратную связь.

**13. Анализ выполнения плана** - важным условием является «тонкая настройка» плана, которая позволяет поддерживать активность процесса.

**14. Отчет** - через определенное для проведения сессий время руководитель отчитывается о своих результатах, заполняя выделенную для этого часть плана, что дает основания для дальнейших решений.

Профессионализм коучей, четко-структурированный план работы, всесторонняя поддержка, понимание и принятие проекта менеджментом компании способствуют успеху проекта, ориентированного на результат и называемому в этой связи **«коучинг, влияющий на бизнес»**.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## План действий: программа СВИ

Ф.И.О.ИВАН ИВАНОВ Коуч МАРИЯ КУЗНЕЦОВА

Дата 31.8.2010

Цель **повысить уровень удержания сотрудников**Период оценки с: **1.7.2010** по **31.8.2010**Показатель результативности **увольнения по собственному желанию**  
на сегодня: **28% в год** цель: **15% в год**

Пошаговый план действий	Анализ
1. Встретиться с командой и обсудить причины увольнений - 8.7.10	А. Что является единицей измерения? <b>1 увольнение по собственному желанию</b>
2. Просмотреть с HR отделом анкеты увольняющихся, выделить тенденции – 12.7.10	Б. Какова цена (стоимость) единицы? <b>Зарботная плата X 1.3</b>
3. Провести коучинг с сотрудниками, которые по всей видимости готовятся к увольнению – 22.7.10	В. Как Вы вычислили это значение? <b>Принятый в компании расчет</b>
4. Разработать индивидуальный план развития для высокопотенциальных сотрудников - 29.7.10	Г. Как измерения изменились за период оценки? (ежемесячный показатель) <b>11% (4 увольнения)</b>
5. Проявлять признание сотрудникам, давно работающим в компании – постоянно.	Д. Какие еще факторы сказались на этом результате? <b>Возможности роста внутри компании, изменения на рынке труда</b>
6. Запланировать ужин для выражения признания всей команде – 22.7.10	Е. Какой процент этих изменений Вы связываете с программой СВИ? <b>75 %</b>
7. Поддерживать управляющих в делегировании ответственности подчиненным (совещание) – 5.8.10	Ж. Оцените уровень Вашей уверенности в подаваемой информации? (100% = абсолютно уверен, 0% - вообще не уверен) <b>90%</b>
8. Возвращаться к каждому важному разговору с сотрудником и обсуждать меры по улучшению ситуации - постоянно.	
9. Проверить изменения с увольнениями и выразить признание тем, кому необходимо – 26.8.10	
Нематериальные выгоды: меньше стресса для команды, больше удовольствия от работы.	

Комментарии: *отличный коуч, он удерживал мой фокус внимания на этой задаче!*