

abcd

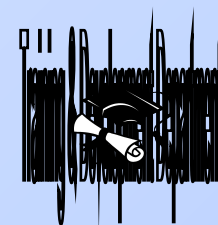
КОУЧИНГ

КАК ВЫЗОВ НАШЕГО ВРЕМЕНИ

взгляд на корпоративный коучинг изнутри

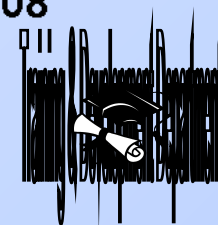
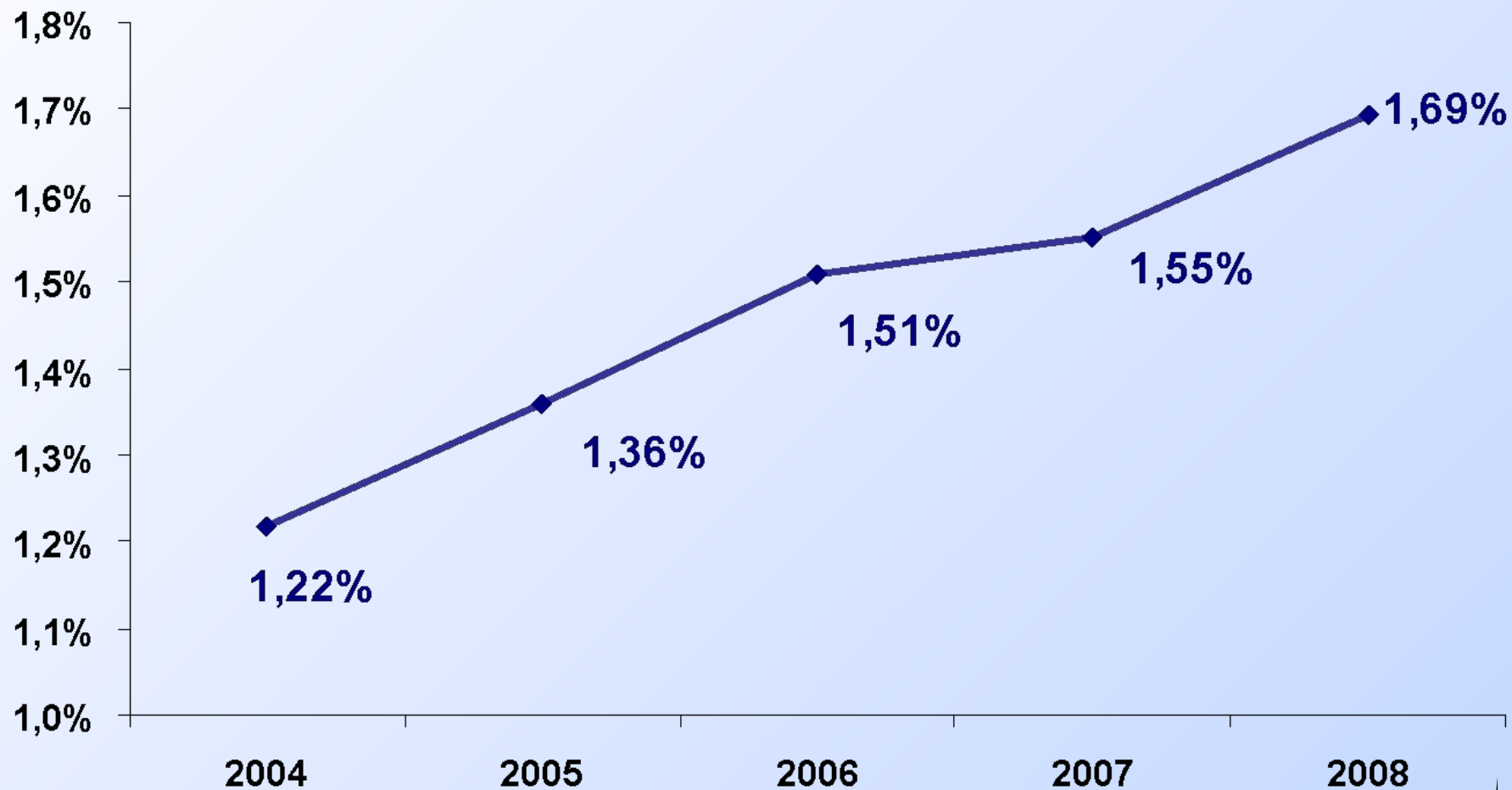
Директор отдела обучения и развития
персонала Boehringer Ingelheim Pharma

Марина Баранофф

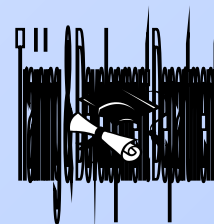


Изменение доли рынка

abcd

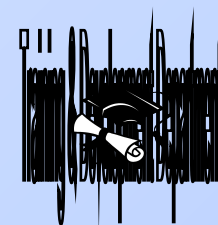


**В жесткой конкурентной среде
выживает тот, кто быстрее учится и
умеет работать с удовольствием!**



ВЫЗОВЫ РЫНКА

- Рынок диктует каким должен быть профессионал
- Изменения на рынке происходят с высокой скоростью
- Любая информация становится доступной через самое короткое время и уже не может являться конкурентным преимуществом
- Единственным фактором устойчивого развития бизнеса становится личностный капитал (интеллектуальный и **эмоциональный**)



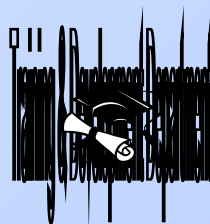
Определение понятия

"Коучинг – методика раскрытия потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности.

Коучинг больше помогает личности обучаться, нежели учит...

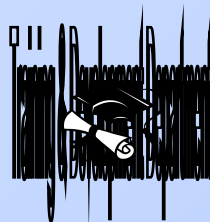
Это не только техника, которая применяется в определённых обстоятельствах. Это метод управления, метод взаимодействия с людьми, способ мышления, способ бытия."

(У. Тимоти Голви)



Почему коучинг?

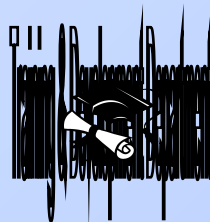
- **Психотерапевт** будет разговаривать с вами о том, почему вы боитесь кататься на велосипеде.
- **Консультант** объяснит вам, как это делается.
- **Наставник** сядет на велосипед и покажет, как нужно кататься.
- **Коуч** **воодушевит** вас на то, чтобы вы вскочили на велосипед и поехали. Сам же будет бежать рядом, пока вы не будете чувствовать себя достаточно уверенно и ехать самостоятельно.



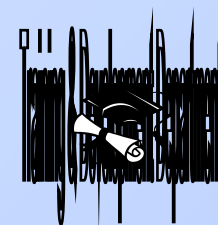
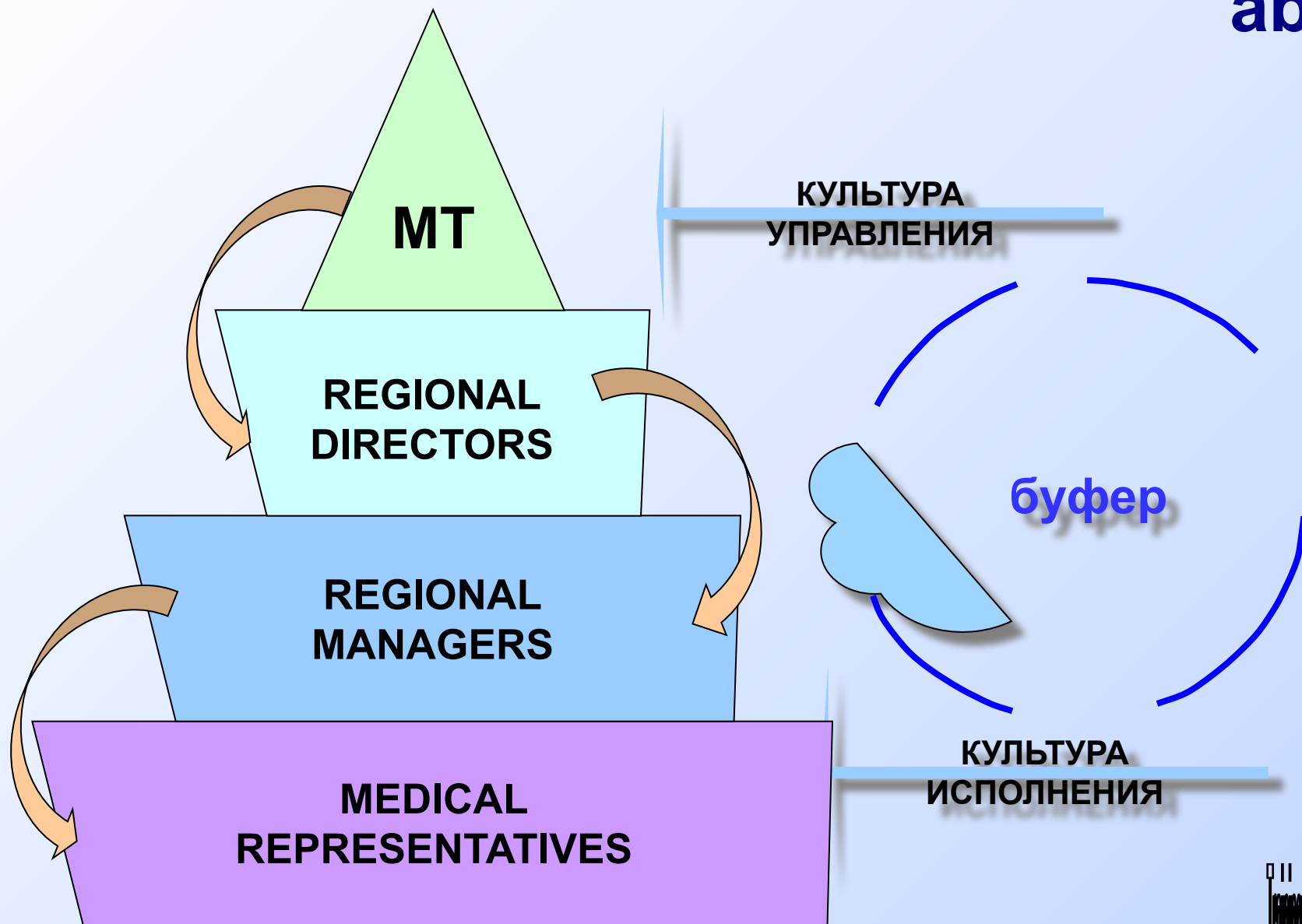
Пять принципов отношения к клиенту:

abcd

1. Каждый человек – здоров. Он – в порядке
2. У каждого человека достаточно ресурсов для осуществления его истинных целей
3. Коуч не дает советов. В этом просто нет необходимости
4. Все ответы – внутри человека
5. Каждый человек поступает наилучшим образом исходя из известных ему альтернатив, т.е. он выбирает наилучшую из известных ему моделей поведения, применимых в конкретном случае. Чем больше моделей поведения известно человеку, тем богаче его выбор



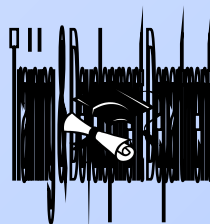
abcd



ВЫЗОВ 1 – лидеру

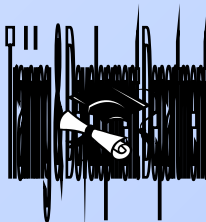
Коучинг – культура управления, особый стиль мышления, ценности и установки на всех уровнях управления иерархии.

Культура коучинга зарождается в голове у лидера и транслируется на уровне его поведения по всей иерархии.



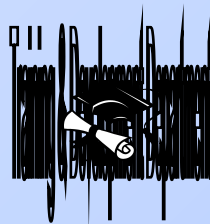
ВЫЗОВ 2 – менеджменту

- согласие и присоединение к культуре на уровне ценностей
- постоянная работа над собственной поведенческой компетентностью
- стремление и умение делиться с другими опытом, знаниями и навыками



ВЫЗОВ 3 – исполнителям

- повышение ответственности за процесс и результат
- ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ
- запрос на обратную связь
- умение принимать свои «+» и «-»
адекватная самооценка

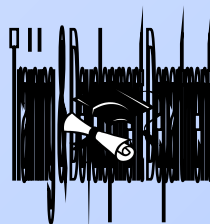


ВЫЗОВ культуре

abcd

- Концентрация – на процессе, на результате, на своих чувствах и на клиентах
- Открытость – в обмене информацией и в признании проблем
- Гибкость – как способность вести непрерывные изменения
- Доверие и поддержка изменения - как рациональная, так и эмоциональная
- Ответственность - вытекающее из нее отношение к работе и самодисциплина

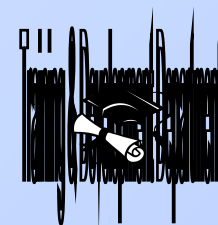
5 принципов Кайдзен



abcd

КЕЙС ИЗ ПРАКТИКИ

**Boehringer Ingelheim Pharma
2003-2008**



Boehringer Ingelheim с 1885г. до наших дней

abcd

1885

Семейная компания
Альберт Бёрингер
покупает в г.Ингельхайм
(Германия) маленький
завод по производству
винной кислоты

28 сотрудников

1912

Запуск первого
фармацевтического
продукта
LAUDANON®
средства от боли

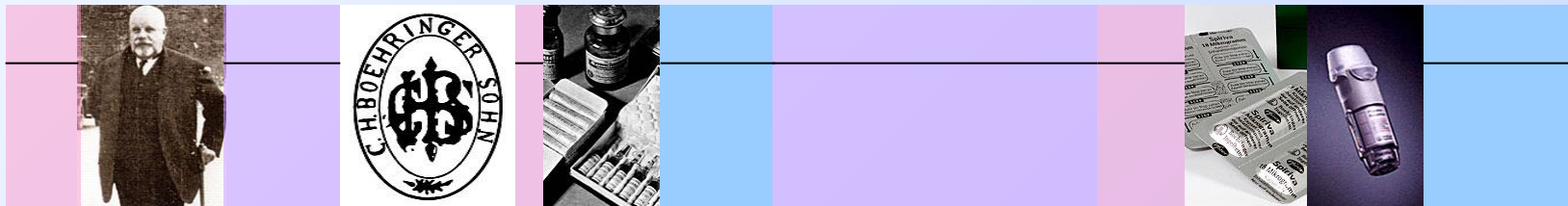
1992

Открытие
представительства
в России 29
препаратов
44 формы

2006

Инвестиции в научные
исследования и
разработки составляют
более 1млрд. Евро в
год

36,000 сотрудников
46 стран



1895

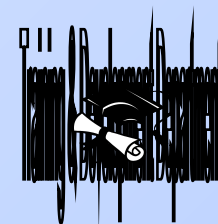
Запатентован
первый логотип
компании

1941

Революционный
прорыв в
лечении астмы,
препарат
ALUDRIN®

2002

Запуск
препарата
SPIRIVA® для
лечения ХОБЛ



Отдел обучения и развития в России 2003-по н.в.

abcd

**ЦЕЛЕВЫЕ
ГРУППЫ**

Медицинские представители
Региональные менеджеры

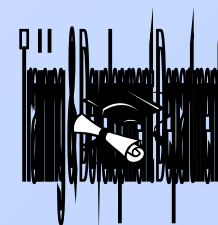
МИССИЯ

Способствовать росту **успешности** медицинских представителей и менеджеров компании с помощью **эффективных** методов обучения

ЗАДАЧА

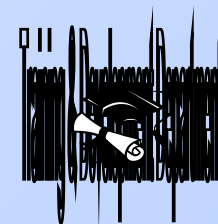
Большой объем сложной медицинской информации перевести на уровень конкретных навыков консультативных продаж

Увеличение продаж путем создания брэнда
медицинского представителя
компании Берингер Ингельхайм



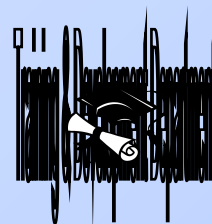
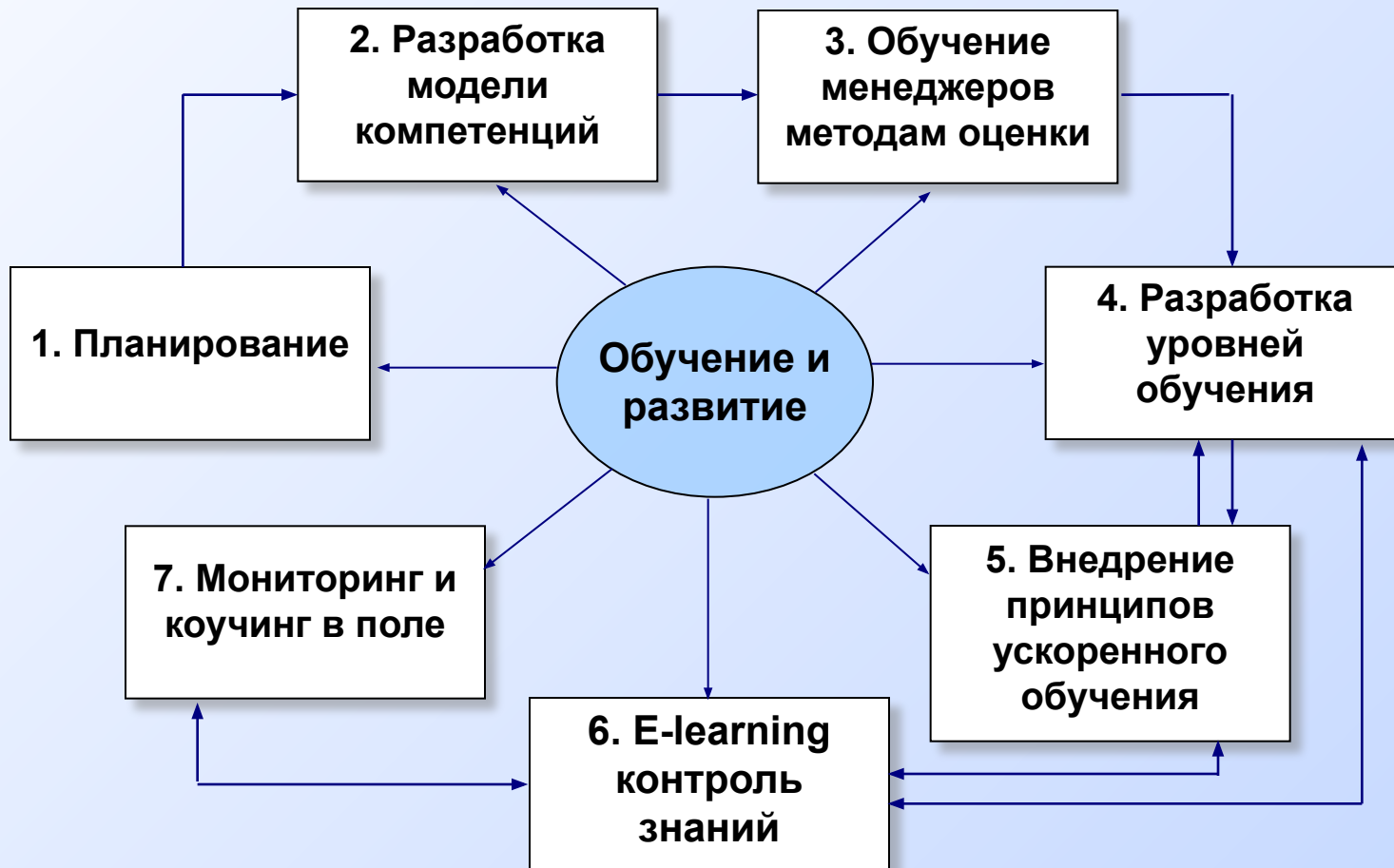
Модель обучения и развития

abcd

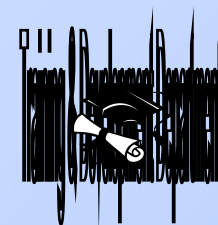
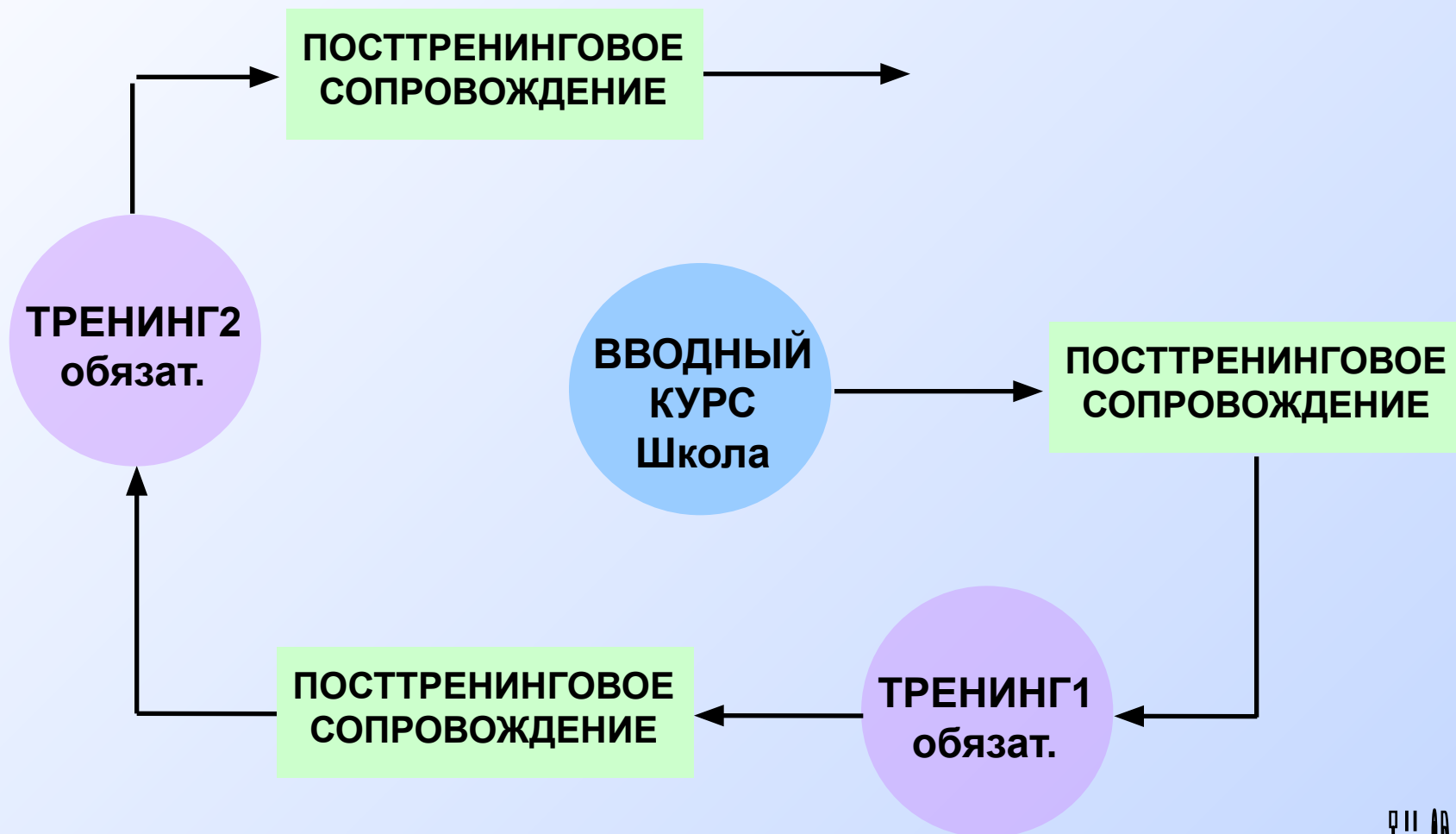


Корпоративная система обучения и развития

abcd



Цикл обучения и развития abcd



МОНИТОРИНГ И КОУЧИНГ В ПОЛЕ

abcd

**ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ
ПРИВЫЧКА**

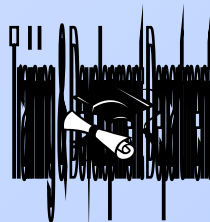
Регулярная
обратная связь
(6-12 раз в год)

НАВЫК

Немедленная
обратная связь «в поле»

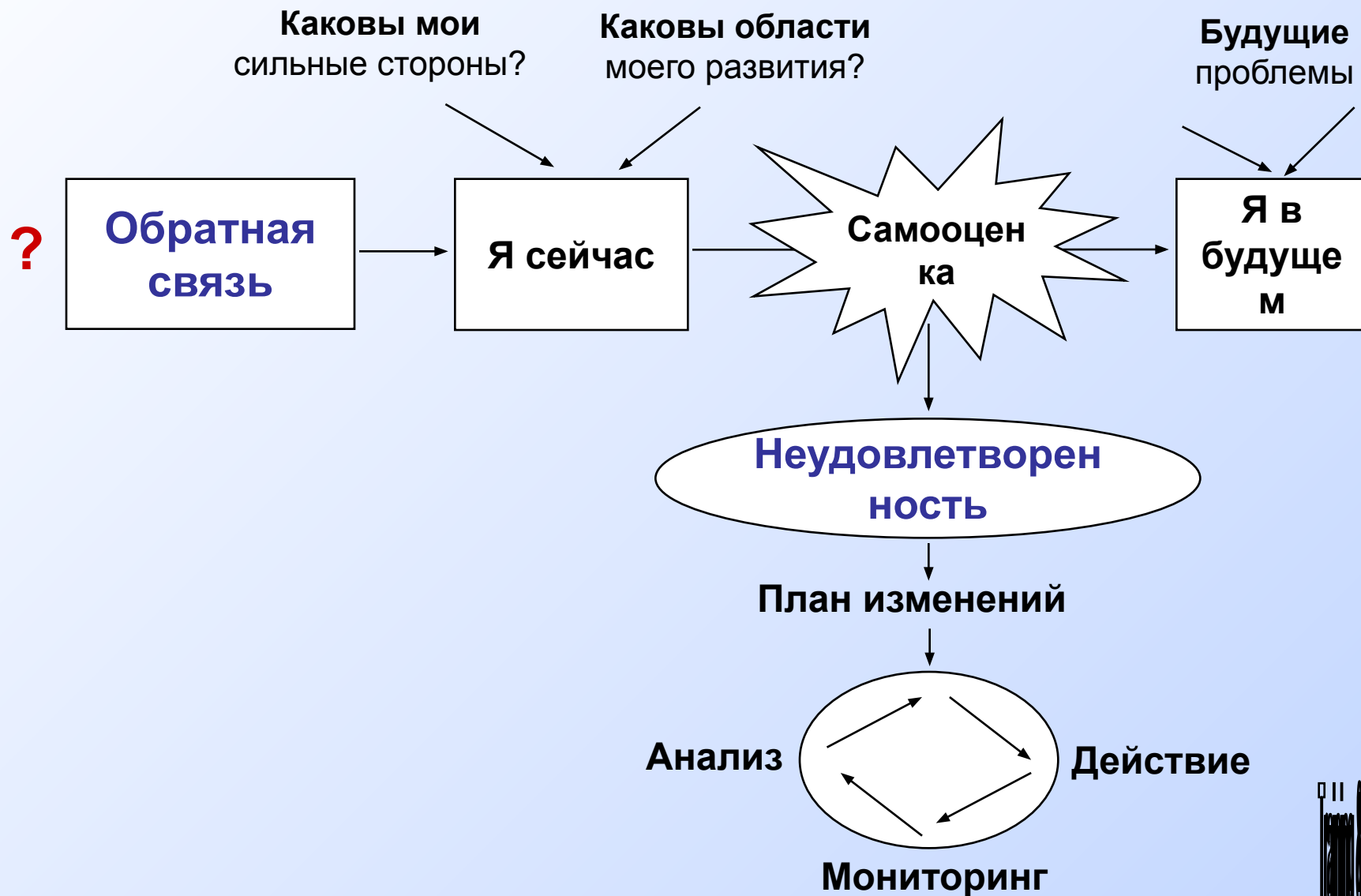
**ЗНАНИЯ
ПОСЛЕ ТРЕНИНГА**

Сухой остаток
«Светофор» 2 раза в год



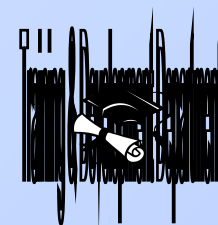
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

abcd



?

«Кто запускает сейчас и кто может (будет) запускать в будущем всю цепочку профессионального развития?»



Этапы коучинга

abcd

I ЭТАП

Помощь сотруднику в понимании себя и осознании своих целей

II ЭТАП

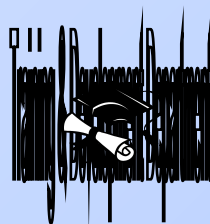
Определение ожиданий и возможностей развития

**III
ЭТАП**

Составление совместно с сотрудником плана действий. Формулируются конкретные задания, при этом коуч может вести себя очень требовательно и ставить высокую планку

**IV
ЭТАП**

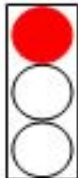
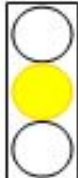

Обзор и проверка результатов. Клиент рассказывает, как он движется к поставленной цели, чему научился и чего достиг. Коуч слушает и снова задает вопросы

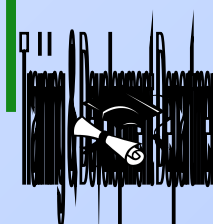


ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО ДАЛЬНЕЙШЕМУ РАЗВИТИЮ НАВЫКОВ ПРОДАЖ

ФИО NN

abcd

 НЕ ВИДЕЛ И НЕ ДЕЛАЛ	Что?	Как буду делать?	Когда увижу результат?
	Интерактив	Постоянно поддерживать контакт с аудиторией посредством задавания вопросов (учиться задавать вопросы к аудитории)	Октябрь 2007 г.
 ВИЖУ, НО ЕЩЕ НЕ ДЕЛАЮ	Что?	Как буду делать?	Когда увижу результат?
	Неуверенность в себе	Освою материал полностью (самостоятельное изучение материала)	Октябрь 2007 г.
	Работа с аудиторией	Учиться задавать опросы и поддерживать постоянный контакт с аудиторией	Октябрь 2007 г.
	Преодоление возражений	Изучение материала по конкурентам, предвосхищение возможных вопросов	Сентябрь-октябрь 2007 г.
	Улучшить качество презентаций	Изучение медицинской и маркетинговой информации (свободное владение материалом)	Октябрь 2007 г.
	Этап завершения сделки	Четко ставить задачу перед партнером и контролировать её выполнение	Август-сентябрь 2007 г.
 И ВИЖУ, И ДЕЛАЮ ХОРОШО	Что?	Как буду делать лучше?	
	Установление контакта	Совершенствовать искусство small-talk	
	Представление	Использовать	
	Работа в команде	Согласованность действий с коллегами	
	Построение доверительных отношений с партнерами	Четкое определение сроков выполнения данных обязательств	



2003

M
T

REGIONAL
DIRECTORS

???

REPRESENTATIVES
MEDICAL

abcd

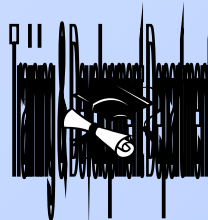
2008

REGIONAL
DIRECTORS

6 13 14

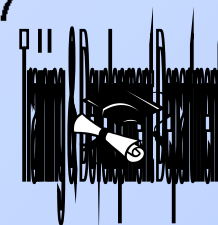
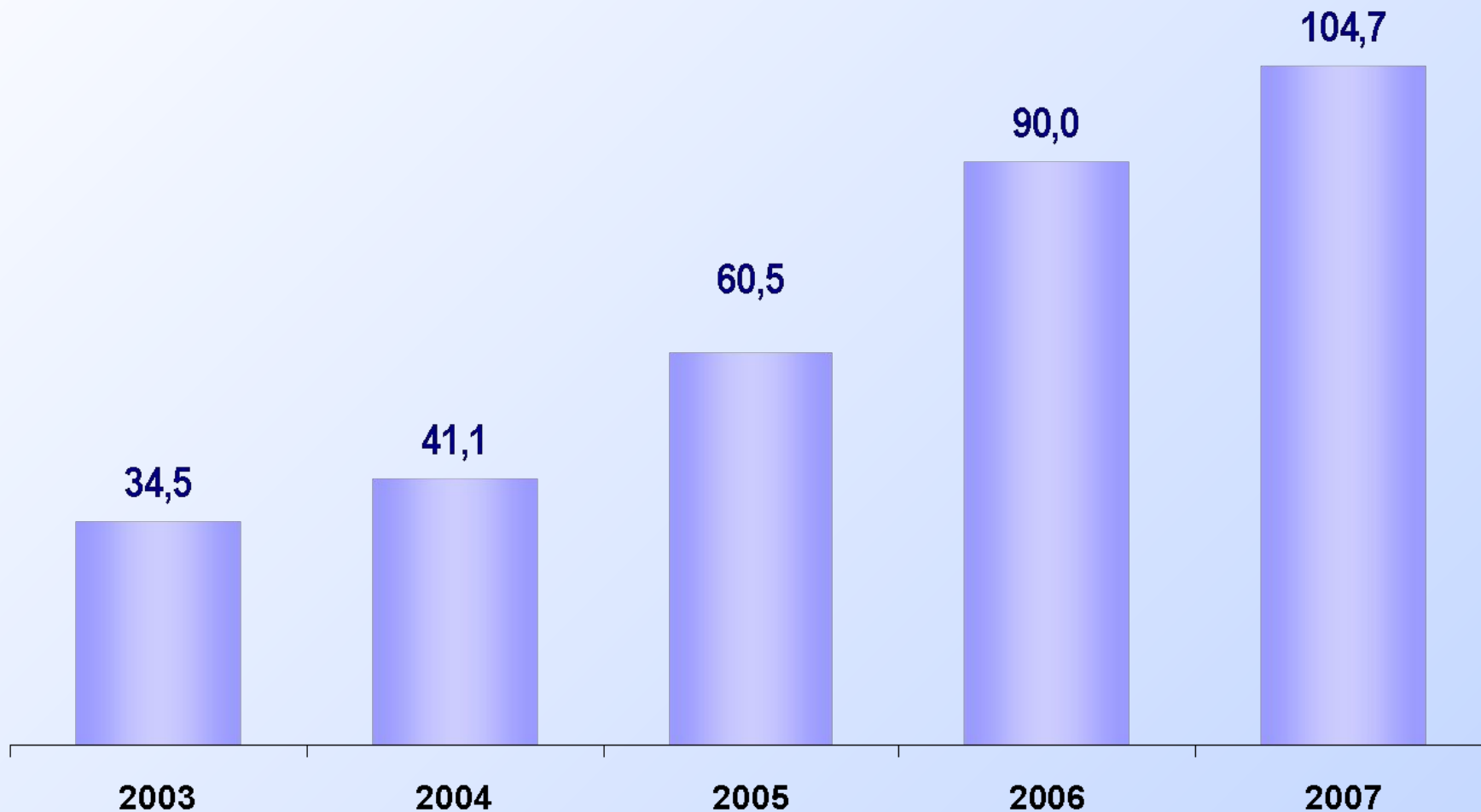
REGIONAL
MANAGERS

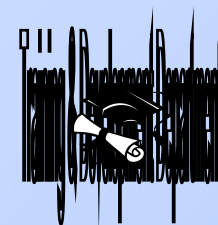
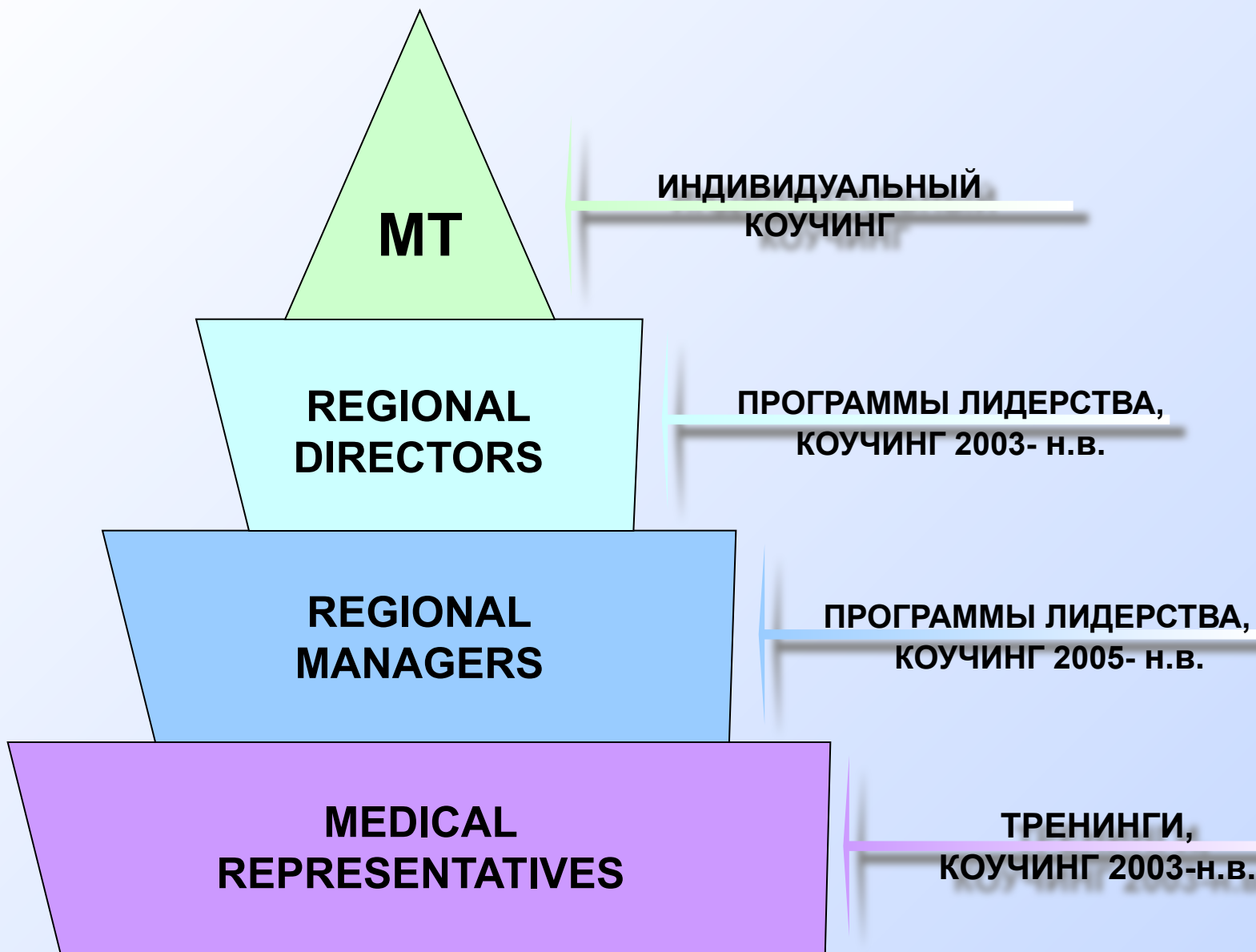
31 13 34



Продажи 2003-2007 (нетто) Млн. Евро

abcd





Зоны влияния T&D

abcd

Высшее звено (MT)

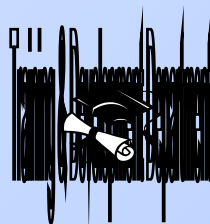
- индивидуальный коучинг (не всегда возможно)

Среднее звено

- тренинги по коучингу
- индивидуальный коучинг
- программы лидерства
- командообразование – формирование общих ценностей и понимание мотивации подчиненных

Медицинские представители

- Тренинг Double Call
- индивидуальный коучинг
- командообразование – формирование общих ценностей и понимание других членов команды

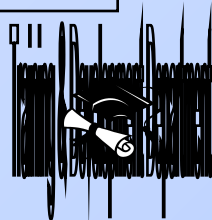


Системные вызовы

abcd

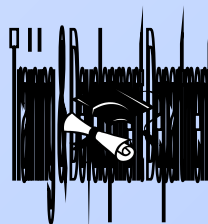
	Профессиональные	Личностные
Культура управления	<ul style="list-style-type: none">• Лидерство <i>LEAD by Behaviour</i>• Управление собой – развитие эмоционального интеллекта	
	<ul style="list-style-type: none">• Стратегическое мышление• Управленческие навыки• Команда как ценность (как инструмент исполнения задач)	<ul style="list-style-type: none">• Повышенная ответственность• Терпение и терпимость• Право на ошибку• Умение «выключить» свою эгоцентричность
Культура исполнения	<ul style="list-style-type: none">• Постановка целей и планирование• Знание продукта• Навыки продаж• Умение слушать и слышать• Дисциплина	<ul style="list-style-type: none">• Активная жизненная позиция• Адекватная самооценка• Доверие авторитету коуча• Ценность партнерских отношений с коучем

Стремление к саморазвитию



«Хранители огня» Вызовы HR и T&D

abcd

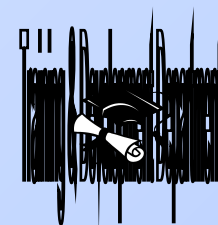


РЕЗЮМЕ

abcd

Условия успеха корпоративного коучинга

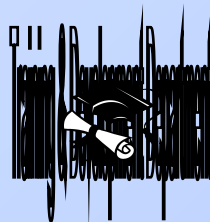
- Желание и умение высшего менеджмента управлять в стиле коучинга
- Наличие команды единомышленников, носителей культуры коучинга
- Последовательное построение всей системы управления бизнесом в культуре коучинга
- Воспитание внутренних коучей
- Терпение, терпение, терпение...



Коучинг - это метод управления, метод взаимодействия с людьми, способ мышления, способ бытия.

Наступит пора, когда слово «коучинг» полностью исчезнет из нашего лексикона и это станет способом нашего отношения друг к другу на работе, а также везде.

Сэр Джон Уитмор



abcd

Спасибо за внимание

