

Coaching kariery w trzech odstępach

Dynamiczne środowisko pracy oraz zmiany rynkowe, a w ślad za nimi zmiany biznesowe, wpływają na oczekiwania stawiane przed pracownikami, a tym samym wyzwania, które podejmują. Nierzadko trudno się w tym odnaleźć, a czasami po prostu potrzebujemy chwili, by przyjrzeć się sobie: swoim aspiracjom, oczekiwaniom, kompetencjom, swojemu doświadczeniu. Coaching kariery pomaga świadomie kształtować życie zawodowe i brać odpowiedzialność za to, co robimy.

Marta Woźniak

Każdy z nas pragnie pracy, która przyniesie nam satysfakcję. Różnie możemy ją pojmować i dla każdego definicja satysfakcji z pracy będzie brzmieć trochę inaczej. Niemniej analizując ostatnie wyniki różnorodnych badań w tym zakresie, można zauważyć, że wzrasta waga niematerialnych czynników. Zgodnie z opisanymi wynikami badania Deloitte „The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders”¹ warunkami, które w największym stopniu determinują zadowolenie z pracy i wpływają na lojalność wielu pracowników, są: możliwości rozwoju, elastyczność warunków pracy oraz poczucie jej sensowności. Dzisiaj zajmę się tym ostatnim elementem, bo choć najtrudniej go zdefiniować i zmierzyć, jako organizacje dysponujemy narzędziami oraz możliwościami pomagającymi pracownikom ten sens odnajdować.

Najtrudniejszy etap

By mieć poczucie sensu wykonywanej pracy, najpierw musimy poświęcić trochę czasu, by zrozumieć samych siebie. Wbrew pozorom jest to chyba najtrudniejszy etap i dlatego tak wielu ludzi, ignorując go, budzi się ze smutną refleksją,

że spędzili wiele lat, dryfując bez większego celu, z poczuciem wypalenia zawodowego. Jak można temu zaradzić i w świadomy sposób kształtować przebieg swojej kariery oraz na niego wpływać? Jedną z odpowiedzi stanowi coaching kariery, który pomaga w definiowaniu naszych mocnych stron, potencjału, aspiracji, a także ułatwia adaptowanie się do pojawiających się w organizacji zmian i nowych wymagań biznesowych. W firmie Provident Polska stosujemy coaching kariery lub jego elementy w różnych procesach HR-owych. To, co charakteryzuje wszystkie te procesy – niezależnie, czy wykorzystujemy coaching kariery w jego pełnej postaci, czy tylko niektóre jego elementy – to powtarzająca się sekwencja kroków, które powinniśmy podjąć (patrz rysunek: „Etapy działań rozwojowych”):

1. Odpowiedzieć sobie, co jest dla nas ważne, jakie są nasze mocne strony, co umiemy, wiemy, gdzie chcemy dotrzeć – SAMOŚWIADOMOŚĆ.
2. Zastanowić się, jakie mamy możliwości, co jest dostępne już teraz, kto może nas wesprzeć – DOSTĘPNE MOŻLIWOŚCI.
3. Zaplanować konkretne działania, które pomogą nam zrealizować nasz cel – PLAN DZIAŁANIA.

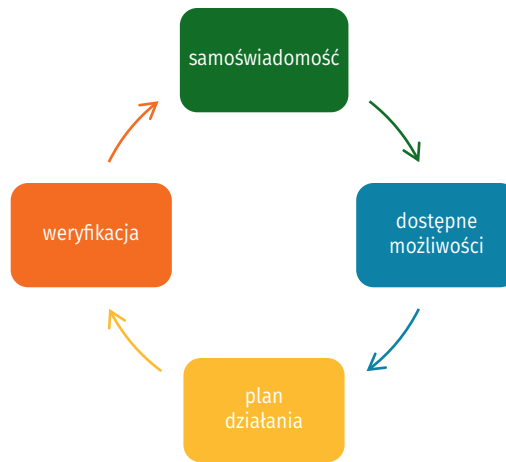
¹ Patrz: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf> (dostęp: 01.06.2017 r.).

4. Wszystkich sytuacji nie przewidzimy, a po drodze mogą pojawić się nowe możliwości albo my możemy dostrzec inny cel. Warto więc nie zapominać, że ważnym etapem jest WERYFIKACJA, która często inspiruje na nowo do przyjrzenia się samemu sobie.

Holistyczne podejście

W jakich sytuacjach korzystamy z coachingu kariery i w jakim zakresie nam on pomaga? Jednym z obszarów, w których wykorzystujemy to narzędzie, jest program talentowy. W tym przypadku procesy coachingowe prowadzone są przez coachów zewnętrznych i przewidziane dla osób zajmujących stanowiska wyższego szczebla, z aspiracjami objęcia stanowisk w zarządzie lub w ramach całej Grupy IFP. Procesy te mają na celu wsparcie uczestników programu w określaniu ich dalszej drogi rozwoju, tego, jak chcą czerpać ze swoich mocnych stron, definiowaniu, co ich pozytywnie wyróżnia i w jaki sposób mogą jeszcze lepiej korzystać z potencjału, który posiadają. To także czas na dookreślenie swoich aspiracji i przygotowanie planu, który ma pomóc w osiągnięciu postawionych celów. Pierwszy etap, kiedy mamy już wybranego uczestnika programu talentowego, to określenie mocnych stron i obszarów do rozwoju oraz wstępne przygotowanie indywidualnego planu rozwoju, w którym planowane są konkretne działania. Uczestnik programu jest właścicielem takiego planu i to on odpowiada za swój rozwój, choć nie jest pozostawiony sam sobie i otrzymuje wsparcie zarówno od trenerów, HR biznes partnerów, jak i przełożonego. Na tym etapie mamy zdefiniowaną funkcję, do której uczestnik aspiruje, a plan rozwoju przygotowywany jest w oparciu o wymogi stawiane na pożądanym stanowisku, zarówno jeśli chodzi o wiedzę merytoryczną, jak i umiejętności oraz kompetencje przywódcze. Na ogół jest to także moment – jeśli taką wolę wyrazi uczestnik, a organizacja widzi zasadność takiego działania – w którym decydujemy o możliwości nawiązania współpracy z coachem zewnętrznym. W zdecydowanej większości procesów coachingowych ich cele nie mają wprost odniesienia do coachingu kariery, aczkolwiek w prawie każdym pojawiają się elementy odnoszące się do sensu tego, co robi uczestnik, jego motywacji do

Etapy działań rozwojowych



Źródło | opracowanie autorki.

pracy, aspiracji zawodowych i sposobów ich realizacji. W ramach przyjętego modelu zawsze zawieramy kontrakt pomiędzy uczestnikiem, coachem i przełożonym, w którym określamy zasady współpracy, cele procesu oraz mierniki. Definiując cele procesu coachingowego, pracownik biorący udział w procesie określa także cele biznesowe, które zamierza osiągnąć, i potwierdza je ze swoim przełożonym, najczęściej na sesji trójstronnej. To, co jest dla nas bardzo ważnym elementem całego procesu, to możliwość wniesienia dodatkowych celów, które kontraktowane są tylko pomiędzy coachem a uczestnikiem. Jako firma stoimy na stanowisku, że bez holistycznego podejścia do coachingu jego skuteczność jest bardzo ograniczona, jeśli nie w ogóle niemożliwa. To niejednokrotnie przestrzeń, w której pojawiają się kwestie związane z weryfikacją obecnej ścieżki kariery, zdobytego doświadczenia, dotychczasowych osiągnięć i przyszłych planów zawodowych. W wyżej opisanym przypadku wspieramy uczestników w ich drodze do osiągnięcia stanowiska, na które aspirują. Inna sytuacja, choć sam proces przebiega w bardzo podobny sposób, pojawia się wtedy, kiedy sukcesor otrzymuje nominację na wybrane stanowisko, a coaching kariery pomaga mu w szybszym osadzeniu się w nowej, wymagającej roli. Coach wspiera wtedy uczestnika, pomagając mu w wypracowaniu strategii realizacji danej funkcji, w odniesieniu do mocnych stron, potencjału, wizji nominowanego pracownika oraz stawianych przed nim oczekiwań. ►

Gdy brak możliwości dalszej współpracy

Kolejne procesy, w których korzystaliśmy z coachingu kariery, to programy outplacementowe. W ich ramach pracownicy, którzy w efekcie zmian organizacyjnych kończyli współpracę z firmą, mogli skorzystać ze wsparcia w budowaniu dalszej ścieżki zawodowej. Programy takie były realizowane przy współpracy z firmami zewnętrznymi i składało się na nie kilka elementów. Pierwszy z komponentów programu stanowił warsztat kontynuacji kariery. Jego celem było wprowadzenie do procesu poszukiwania pracy, dostarczenie wiedzy o obecnym rynku pracy oraz mechanizmach poruszania się po nim, by ułatwić uczestnikom zaplanowanie i podjęcie konkretnych działań. Drugim elementem były indywidualne sesje z coachem kariery, które miały wesprzeć pracownika w diagnozie jego osiągnięć oraz kompetencji. Coach pomagał w określeniu kierunków poszukiwań i metod docierania do ofert, ale także w bardzo praktyczny sposób przygotowywał pracownika do aktywnego poszukiwania pracy poprzez opracowanie CV, przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej i potencjalnych negocjacji z przyszłym pracodawcą. W ramach programu pracownicy mogli także skorzystać z konsultacji z ekspertem rynku pracy, który przedstawiał informacje o lokalnym rynku pracy, poziomie wynagrodzeń, pomagał w analizie dostępnych ofert i w samym aplikowaniu na nie.

Dla chętnych zorganizowano warsztaty z przedsiębiorczości, które pomagały przygotować zainteresowanych do otwarcia własnej firmy. Poza tym pracownicy mieli dostęp do portalu dla osób poszukujących pracy, e-learningów, mogli skorzystać z doraźnych konsultacji telefonicznych i w określonym czasie otrzymali wsparcie konsultanta w dotarciu do pracodawców i firm rekrutacyjnych. Dodatkowo mieli też możliwość nauczenia się jak efektywnie korzystać z portali społecznościowych (GoldenLine i LinkedIn).

Informacja zwrotna

Trzeci obszar, w ramach którego wykorzystujemy elementy coachingu kariery, stanowią

rozmowy przeprowadzane w ramach obowiązującego w firmie systemu ocen pracowników. Jednym z ważnych elementów tego procesu, poza oceną realizacji celów biznesowych, ich modyfikacją w sytuacji kiedy jest to konieczne czy wyznaczeniem nowych, jest rozmowa na temat rozwoju oraz aspiracji zawodowych. Te cykliczne, odbywające się dwa razy w roku spotkania są doskonałą okazją dla pracownika i przełożonego, by omówić aspiracje zawodowe pracownika, podsumować osiągnięcia na bazie zrealizowanych zadań, przyjrzeć się kompetencjom już zdobytym oraz tym, które zatrudniony chciałby lub potrzebuje rozwinąć. Daje to także przestrzeń do wspólnego poszukiwania nowych możliwości rozwoju, rozumianych jako zwiększenie odpowiedzialności lub jej zmiana; umożliwia udział w ciekawych projektach biznesowych, które pozwolą pracownikowi rozwijać się w interesującym go obszarze, a także przejście do innego zespołu czy czasowe oddelegowanie do pracy na innym rynku w ramach Grupy IPF. Taki proces, uzupełniony bieżącym wsparciem w rozwoju pracowników oraz regularną informacją zwrotną, którą pracownicy otrzymują w ramach spotkań z przełożonymi, HR biznes partnerami i trenerami, jest stałym punktem w rocznym cyklu życia pracownika.

Indywidualne podejście

We wszystkich omówionych wyżej procesach w trochę inny sposób korzystamy z narzędzia, jakim jest coaching kariery. Za istotny uważam odpowiedni dobór i wybór elementów, tak aby najlepiej pomagały w realizacji stawianych celów – zarówno z perspektywy działu HR, jak i samego pracownika. Zachęcam więc do krytycznego przyglądania się różnym narzędziom i wybierania tego, które zadziała w Twojej firmie i będzie wpierało Twoich pracowników. ■



Marta Woźniak

jest dyrektorem Departamentu Projektowania Szkoleń i Rozwoju w firmie Provident Polska S.A. Ma 12-letnie doświadczenie w obszarze HR-u w międzynarodowych firmach

z branży finansowo-ubezpieczeniowej. Z wykształcenia socjolog. Ukończyła studia doktoranckie na SGH w Kolegium Nauk Społeczno-Ekonomicznych.