

*Диденко Н. В., преподаватель,
Макарова Л. Г. старший преподаватель,
Харьковский институт финансов УГУФМТ*

КОУЧ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК СРЕДСТВО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статье рассматривается один из наиболее эффективных стилей управления на современном этапе развития бизнеса – коучинг. Изложены принципы коуч-менеджмента с целью максимального раскрытия потенциала сотрудника компании.

У статті розглядається один із найбільш ефективних стилів управління на сучасному етапі розвитку бізнесу – коучинг. Викладені принципи коуч-менеджменту для максимального розкриття потенціалу співробітника компанії.

Nowadays one of the most effective management styles – coaching is considered in this article. Main principles of coach-management aimed at finding each staff member's talent are shown as well.

Введение. Управление – краеугольный камень любого бизнеса. Без грамотного, квалифицированного управления бизнесом нельзя говорить о каком-либо развитии и прогрессе. Команда эффективных менеджеров была, есть и будет залогом успеха для любой компании независимо от профиля её деятельности. Но время предъявляет к руководителям всё новые и новые требования. Надо признать, что авторитарный стиль управления постепенно изживает себя. На Западе этот процесс идёт с 90-х годов прошлого столетия. В Украине он, можно сказать, только начинается.

Современный руководитель просто обязан владеть несколькими стилями управления и уметь применять их в зависимости от сложившейся ситуации. Где-то необходимо жесткое управление процессом, а где-то вполне достаточно этот процесс просто отслеживать – ситуации в бизнесе бывают самые разнообразные. Одним из наиболее эффективных стилей управления на современном этапе развития бизнеса является коучинг.

Анализ последних исследований и публикаций. Различные аспекты современного менеджмента рассмотрены в работах таких авторов как А. Огнев, А. Савкин, М. Данилова, В. Е. Максимов, С. А. Рогачев и др. [2, 3, 4, 8, 10, 11]. В их работах даны различные определения данного стиля управления. Термин «коучинг» – относительно новый, в современный экономический лексикон вошел сравнительно недавно, часто это понятие трактуется по-разному. В выступлениях и публикациях западных экономистов [5, 6, 7, 12, 13] коучинг (coaching) часто представляется панацеей, которая спасет мир бизнеса. Однако трудно поверить в существование лекарства от всех болезней. Следует изначально признать, что коучинг в целом и коучинг как стиль менеджмента в частности эффективен только для решения определенного круга задач и только в определенных условиях.

В литературе пока не сформировалось понимание системной природы коучинга как такового, самого по себе.

Постановка задачи. Цель данной статьи – уточнить определение коучинга и возможность его практического применения как наиболее эффективного стиля управления.

Результаты исследования. Этимологически слово коучинг произошло от англ. «coach» – наставлять, тренировать, воодушевлять. Коучами также называют спортивных тренеров игры в гольф и теннис. Так получилось, что слово коучинг не отражает сути самого понятия. И это часто приводит к недопониманию сути коучинга и искажению смысла.

Тимоти Голви (гарвардский преподаватель и эксперт по теннису) считается основоположником коучинга как метода. Тим Голви опубликовал книгу «Внутренняя игра в теннис». Голви утверждает, что если коуч-преподаватель может помочь игроку устранить или ослабить внутренние барьеры в его действиях, то неожиданно появляется внутренняя способность, которая будет вести его дальше, без необходимости значительных технических пояснений и настав-

лений со стороны коуча. Тимоти разработал более эффективную методику обучения игре в теннис, а затем перенёс её в бизнес-сферу. Методика стала называться коучингом [14].

В Международной Федерации Коучинга (ICF) под коучингом понимается, что это непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам достигать реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, повышают свой КПД и улучшают качество жизни. На каждой встрече клиент выбирает предмет разговора, коуч слушает и вносит свой вклад в виде проясняющих замечаний, эффективных вопросов, предоставлением обратной связи и др. Такое взаимодействие проясняет ситуацию и побуждает клиента действовать. Коучинг ускоряет процесс самосовершенствования клиента, открывая перед ним более широкий выбор. Коучинг фокусирует внимание на том, где клиент хочет оказаться, в какой точке он находится в данный момент и что он готов сделать, чтобы попасть туда, где он хочет быть завтра».

Можно сформулировать несколько иначе:

Коучинг – это вид консультирования и способ, который помогает клиенту четко определить свои цели и задачи, сконцентрироваться на их достижении и получать хорошие результаты за кратчайший срок, с максимальной отдачей, с меньшими усилиями. Коучинг – это метод осознанного управления собственной жизнью, который помогает найти баланс в своей жизни, жить и действовать эффективнее.

Опыт иностранных компаний показывает, что использование коучинга в управлении персоналом позволяет значительно повысить эффективность работы и усовершенствовать профессиональные навыки сотрудников. То же можно сказать и об отечественных компаниях, успешно внедривших у себя коучинг как инструмент управления.

Преимущества, которые дает использование коучинга в управлении:

1. Повышение эффективности управления. Руководитель может быть уверен, что его подчинённые точно усвоили поставленную задачу и имеют всё необходимое для её решения. Подчинённые точно знают, что от них требуется, что и как им нужно делать. Налажена обратная связь.

2. Экономия времени. Использование коучинга в управлении существенно облегчается делегированием полномочий и тем самым экономит время руководителя.

3. Совершенствование коммуникаций внутри компании.

Сущность коуч-менеджмента как метода заключается в том, что на смену инструкциям и задачам приходят вопросы. Менеджер, вместо того, чтобы указывать, спрашивает.

По сути дела, коуч-менеджмент это не что иное, как давно известный демократический стиль лидерства. «Коучинг» всегда был, его не придумали и не «завезли с Запада», просто наступают его время. «Демократический стиль» уже давно присутствует в теоретических схемах студентов факультетов менеджмента, социологии и психологии. Все студенты знают, что это очень продуктивный стиль управления, но дальше теоретических схем дело обычно не идет. Подавляющее большинство управленцев используют либо авторитарный стиль управления (тот, что идеален для «исполнителей»), сами решают все проблемы, отдают распоряжения, жестко контролируют исполнение и т.д. Либо предпочитают либеральный стиль (тот, который хорошо подходит для «партнеров»), фактически отказываясь от постановки задач и контроля их исполнения, дожидаясь «финальной сцены», когда все уже свершилось и поздно что-либо менять.

Действительно, демократический стиль обычно не используется, так как требует таких навыков, которым не обучают ни в одной бизнес-школе и, что самое главное, которые совершенно не свойственны нашему обычному взаимодействию с окружающими.

Коучинг как средство управления – это ни в коем случае не инструкции и указания, это, скорее, взаимодействие руководителя и подчинённого, направленное на наиболее эффективное решение поставленной задачи. Внешне это выглядит несколько непривычно, особенно для тех, кто привык к директивному стилю руководства: вместо инструкций руководитель просто задаёт подчинённому несколько вопросов по определённой схеме, в результате чего:

- выясняется, насколько правильно сотрудник понял поставленную задачу;
- какие могут у него появиться затруднения при выполнении задачи;

- что необходимо сотруднику для выполнения этой задачи;
- выясняются отдельные нюансы, связанные с этой задачей.

Речь здесь идёт не о формальных вопросах – они не дадут нужного результата, а именно о коучинге. Коучинг позволяет максимально широко раскрыть потенциальные возможности сотрудника для наиболее эффективного выполнения поставленной задачи. Таким образом, основная цель коучинга как средства управления – помощь сотруднику (чаще всего подчинённому) в решении бизнес-задач.

Коуч-менеджмент призван повысить эффективность работы подчиненного за счет самостоятельного решения им проблем, препятствующих достижению цели, и увеличения его мотивированности на достижение результата. Этот желанный для любого руководителя результат достигается через опору на осознанность и ответственность подчиненного, специальным образом иницилируемых и поддерживаемых руководителем.

Принципы, на которых базируется коуч-менеджмент – это:

- 1) осознанность подчиненным своих действий;
- 2) ответственность подчиненного за результат этих действий.

Если подчиненные при получении задачи ведут себя в соответствии с тем, что написано выше, то можно признать, что руководителю удалось создать благоприятную атмосферу.

Конечно, дружелюбная атмосфера важна, но это лишь базис, на основе которого формируется коуч-менеджмент (он же демократический стиль лидерства). После создания атмосферы руководитель обязательно должен использовать ее в своих целях, в противном случае этим воспользуются в своих целях подчиненные.

Использование созданной атмосферы заключается в том, что коуч-менеджер:

- 1) выявляет, правильно ли подчиненный понимает задачу.
- 2) вовлекает его в решение этой проблемы, намечает план действий.
- 3) вдохновляет своего подчиненного на достижение результата, подводит его к тому, что он воспринимает полученную задачу как свою собственную.
- 4) эффективно контролирует деятельность подчиненного

Коучинг часто воспринимается как форма заботы о подчинённых. Это не совсем так. Задача коучинга, как и любой другой системы управления – добиться от работников максимальной эффективности. И в этом плане коучинг работает очень хорошо. А то, что он позволяет ещё и улучшить общую атмосферу внутри компании – это уже, скорее, позитивный побочный эффект.

Внедрение коучинга как средства управления в компании целесообразно проводить сверху вниз. Это естественно, так как лучшим коучем для сотрудников будет их непосредственный руководитель. Конечно, сотрудники одного уровня тоже могут быть друг для друга коучами, но коуч-руководитель – это наиболее эффективный вариант. Освоение коучинга не столь сложно, как это может показаться на первый взгляд. Дело в том, что если коучинг рассматривается не как профессия, а как средство управления, то в этом случае менеджерам вполне достаточно овладеть несколькими эффективными приёмами (методиками) из арсенала коучинга и впоследствии совершенствовать их на практике.

Коучинг не должен использоваться как некая секретная методика. Гораздо эффективнее будет объяснить всем сотрудникам компании «правила игры». Тогда можно будет избежать непонимания и неприятия, которые могут затормозить процесс внедрения коучинга в компании. Кроме того, коучинг – процесс двусторонний. Не только руководитель-коуч должен уметь задавать вопросы, но и подчинённый должен уметь предоставлять информацию и давать обратную связь. А для этого ему нужно знать, каким образом это лучше будет делать. Открытость – важное условие эффективного коучинга.

За утверждением менеджера, что ему не хватает времени заниматься коучингом, может скрываться его желание лично контролировать все процессы, за которые он отвечает, неуверенность в себе как в эффективном коуче или же какая-либо иная причина. На самом деле коучинг реально экономит рабочее время. Меньше инструкций, меньше указаний, меньше исправлений ошибок. Можно добавить к этому ещё повышение эффективности сотрудников и их развитие.

Выводы. Конечно, для многих руководителей будет трудно принять такой способ управления. Но нужно понять, что результаты будут значительно выше, если не заставлять сотрудника работать во что бы то ни стало, а помогать ему выполнять работу наилучшим образом; если не инструктировать подчинённого, перегружая его различными указаниями, а просто задать ему несколько правильных вопросов, которые полностью прояснят ситуацию и мотивируют его на выполнение работы с максимальной эффективностью. Чтобы убедиться в этом – достаточно просто попробовать.

Коучинг уже не раз доказывал свою эффективность в самых разнообразных ситуациях. В настоящее время всё больше компаний как в Украине, так и за рубежом, берут на вооружение этот высокоэффективный инструмент. Опираясь на их опыт, можно с уверенностью сказать: за коучингом, как инструментом управления – будущее.

Литература:

1. Огнев А. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. Огнев. – С-Пб. : Речь, 2003. – С.192.
2. Савкин А. Коучинг по-русски: смелость желать / А. Савкин, М. Данилова. – С-Пб.: Речь, 2003 – С.416.
3. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно всё / В. Е. Максимов. – С-Пб. : Речь, 2004. – С. 272.
4. Сартан Г. Н. Новые технологии управления персоналом / Г. Н. Сартан, А. Ю. Смирнов, В. В. Гудимов, и др. – С-Пб. : Речь, 2003. – С. 240.
5. Харрис Д. Коучинг. Личностный рост и успех / Д. Харрис. – С-Пб.: Речь, 2003. – С. 112.
6. Сمارт Дж. К. Коучинг / Дж. К. Сمارт. – Издательский дом «Нева», 2004. – С.192.
7. Уитмор Д. Новый стиль менеджмента и управления персоналом / Джон Уитмор. – М. : Финансы и статистика, 2001. – С. 160.
8. Вагин И. Как стать первым. Практический коучинг по-русски / И. Вагин, А. Глушай. – М. : АСТРЕЛ, 2004.
9. Коучинг: истоки, подходы, перспективы : сборник статей. – С-Пб. : Речь, 2003. – С. 90.
10. Самоукина Н. Коучинг - ваш проводник в мире бизнеса / Н. Самоукина, Н. Туркулец. – С-Пб. : Питер, 2004. – С. 192.
11. Рогачев С. А. Коучинг: возможности применения в бизнесе / С. А. Рогачев // Ростов-на-Дону : Фитнес, 2003. – С. 155.
12. Троп С. Коучинг в обучении. Руководство для тренера и менеджера / С. Троп, Дж. Клиффорд. – С-Пб.: Питер, 2004. – С. 63.
13. Парслоу Э. Коучинг в обучении. Практические методы и техники / Эрик Парслоу, Моника Рэй. – С-Пб. : Питер, 2003. – С. 315.
14. Голви Т. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / Т. Голви. – М. : Изд-во: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 252 с.

Стаття надійшла до редакції 04.04.2011 р.