

УДК 65.016.17

КОУЧИНГ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В БИЗНЕСЕ

И. А. БЕВЗ,

ассистент кафедры

экономического анализа и аудита

E-mail: ibevz_ua04@mail.ru

*Российский государственный аграрный университет –
МСХА им. К. А. Тимирязева*

В статье раскрываются ключевые моменты методики обучения и развития персонала в стиле коучинг, что позволяет по-новому взглянуть на способы повышения мотивации и улучшения качества работы сотрудников. Определены основополагающие принципы и приемы коучинга, способствующие раскрытию внутреннего потенциала личности.

Ключевые слова: *коучинг, принцип, этап, управление, персонал, развитие, производительность, потенциал.*

Благополучие и устойчивое развитие любой компании напрямую зависят от политики в области управления человеческими ресурсами. Для этого руководители различных уровней отдают предпочтение повышению квалификации своих подчиненных, расходуя на это как время, так и немалые средства.

Однако инвестирование капитала в образование работника не всегда является эффективным с точки зрения управляемости, прибыльности и стратегических задач бизнеса. Это зависит как минимум от двух обстоятельств: риска увольнения сотрудника после прохождения обучения и невозможности применения полученных знаний в производственной деятельности. В этом случае становится все более актуальной система развития и управления кадровым потенциалом предприятия в стиле коучинг.

Коучинг (от англ. coaching – направлять, подготавливать, тренировать) – это такое средство управления персоналом, при котором используются все скрытые человеческие ресурсы для максимизации личностной производительности и

эффективности. На сегодняшний день это лучший кадровый инструмент в бизнес-среде.

Во-первых, коучинг является уникальным, так как может быть применен в любой сфере (производство или розничная торговля, сфера обслуживания или предоставления финансовых услуг), на любой стадии производства (при планировании работ, в процессе их выполнения, при контроле за решением поставленных задач) и для любой группы людей (руководителями для подчиненных, коллегами – между собой, и даже подчиненными для руководителей).

Во-вторых, это отличный инструмент для менеджеров всех уровней, так как он способен мотивировать сотрудника на высокие достижения, обеспечивая решение главной задачи компании – стать лучшей в отрасли.

В-третьих, коучинг гарантирует немедленное повышение продуктивности и получение результата, экономя при этом и время, и деньги.

Коучинг получил свое развитие в 1970-х гг. в США. Основателем концепции считается У. Тимоти Голви, преподаватель Гарвардского университета и тренер по теннису. В своей книге [2] он раскрывает сущность коучинга как способа борьбы с самим собой.

Коуч-преподаватель направлял игрока на развитие внутренних способностей так, чтобы тот сам смог достичь желаемой цели и победить. Тем самым У. Тимоти Голви создал исключительную методику управления личностью, а затем перенес принципы спортивной игры в бизнес-среду.

В дальнейшем его последователь Д. Уитмор открыл первое консалтинговое агентство, основанное

на методике обучения коучингу, что дало толчок к развитию коучинга в международных корпорациях. А его книга [1] принесла Д. Уитмору мировую популярность и признание, была переведена на 11 языков и стала бестселлером. Она понятна как новичкам, так и профессионалам, желающим стать лучшими во всем – работе, семье, отдыхе, общении с людьми.

В основу теории коучинга У. Тимоти Голви и Д. Уитмора легло несколько основополагающих принципов:

- вера в себя и свои способности, ведь потенциал каждого человека не имеет границ;
- открытие собственных талантов и внутренних возможностей;
- определение и постановка целей, основанных на личных ценностях человека;
- вовлечение и участие в принятии решений, которые затрагивают интересы человека (работника);
- осознание дела и ответственность за принятое решение.

Как в личной жизни, так и в бизнесе человек склонен действовать в рамках поставленных задач и обязательств, т. е. по строго определенному плану, как, возможно, поступал уже неоднократно и с чем хорошо знаком. Это предполагает и руководитель и, вероятно, не станет требовать большего, так как не будет уверен, что работник сделает все качественно и в установленные сроки. Но если начальник не верит в силы и способности своего подчиненного, почему сотрудник должен быть уверен в себе? В этом и есть смысл коучинга. Грамотный коуч или менеджер, желая раскрыть потенциал подопечного, прежде всего верит в его будущие достижения и высокую производительность, которые работник непременно реализует в компании.

Иначе говоря, когда подчиненный занят решением какой-либо задачи и обращается за советом к руководителю, сначала следует дать немного времени разобраться в этом самому работнику, попробовать определить причину затруднений и найти решение самостоятельно. При этом не стоит искать виноватых, угрожать, оскорблять либо повышать голос. Очень часто боязнь обвинений, любое ограничение или острое замечание мешает человеку раскрыться, поверить в себя и свои способности, проявить инициативу и предложить альтернативные варианты. В этот момент работник должен чувствовать доверие, открытость, поддержку, уважение к себе, готовность помочь в случае неудачи и знать, что у него обязательно все получится, ведь он способен на гораздо большее, чем думает.

Пример. Обсудив с главным бухгалтером ключевые моменты составления квартальной отчетности, бухгалтер принялся за работу. Но возникли некоторые проблемы.

– *Татьяна Ивановна, у меня не сходится баланс. Боюсь не успеть к сроку.*

– *Ты очень невнимательна! Проверь все заново! Мне некогда!*

В этом примере главный бухгалтер не был заинтересован в работнике как в личности. Он оценил только внешние его показатели (неспособность самостоятельно выполнить задание, т. е. некомпетентность) и не оставил ему альтернативных вариантов, строго отметив, что важен только результат, а не способ его достижения.

– *Татьяна Ивановна, я следовала вашим советам, но у меня не получилось сформировать баланс.*

– *Мне нужно закончить небольшое дело, это займет около получаса. Попробуй пока разобраться, в чем причина и откуда появилась ошибка. А я скоро помогу.*

Через некоторое время.

– *Все получилось!*

– *Очень хорошо. В чем же были затруднения?*

– *Пропустила цифру и ошиблась в расчетах. Но теперь все правильно, баланс сошелся!*

– *Отлично. Я знала, что ты справишься. Видишь, стоило быть немножко повнимательней.*

В этом случае главный бухгалтер использовал приемы коучинга. Он не стал обвинять работника в том, что ничего не получается, а наоборот, выразил готовность помочь, доброжелательно, без крика и шума. А словами «Попробуй разобраться, в чем причина» ненавязчиво направил его к действию, чтобы работник уже самостоятельно, чувствуя свою ответственность, постарался найти верное решение.

При коучинговом подходе руководителю необходимо будет уделить некоторое время подчиненным, чтобы выяснить степень понятности поставленной задачи, возможные пути ее решения и способы достижения конечного результата. Он должен стать для них больше союзником, товарищем, чем строгим начальником, не желающим слышать возражений. Тем самым у него появится возможность отследить всю цепочку действий сотрудников, и эффективность контроля за выполнением задания будет максимальной.

Небольшую часть своей работы руководитель может доверить подчиненным, так как коучинг помогает управлять личной ответственностью персонала, направляя к самостоятельному решению

задач без потери в качестве. В итоге освободится время для планирования и стратегического развития бизнеса.

Но это не должно означать стремление переложить ответственность на работников, чтобы увеличить объем их работы. Как утверждает Д. Уитмор, если подчиненный чувствует, что ответственность ему навязана, а не выбрана им самим, его личная заинтересованность остается низкой, и производительность не повышается.

Если люди действительно берутся выполнять работу, они должны иметь самомотивацию. Поэтому для того, чтобы начать работать эффективно, нужно прежде всего избавиться от утратившего свою актуальность метода кнута и пряника. Во-первых, так персонал трудно вдохновить на работу, потому что он будет выполнять ровно столько, сколько требуется минимально. Во-вторых, добиться высокого качества исполнения можно, но это ненадолго.

Пример. Крупная компания. Генеральный директор проводит собрание.

— Я планирую запустить новую высокотехнологичную линию. Для этого на обучение будет направлено пять специалистов (называет фамилии).

В этом примере директор говорит только за себя и, кажется, для себя. Он не оставляет работникам права выбора, ставит их перед фактом. Можно ли ожидать повышения производительности труда персонала после прохождения обучения, если им это навязали? Конечно, нет.

А вот другой вариант той же ситуации.

— Мы запускаем новую высокотехнологичную линию. Для этого компании необходимо обучить пять специалистов. Кто хочет повысить свою квалификацию и освоить новейшее оборудование? А я в свою очередь отмечу ваши успехи достойным вознаграждением.

Теперь словами «мы», «компания» руководитель создает атмосферу сопричастности, личного участия сотрудников в принятии решения. А вопросом «кто?» предоставляет работникам альтернативу. Ведь те, кто согласится, сделают это по собственной инициативе, так как лично заинтересованы в повышении своей квалификации. Более того, это будет способствовать не только улучшению их профессиональных навыков и получению опыта, но и ощущению собственной самодостаточности и уверенности в себе, а значит, и получению удовольствия от проделанной работы.

Эффективность такого обучения станет намного выше, и производительность персонала

возрастет. «Я работаю лучше, когда этого хочу, а не когда меня заставляют. Когда я хочу, делаю это для себя. Когда меня заставляют — делаю это для кого-то». Ведь каждый стремится к тому, чтобы его работа представляла собой ценность, имела цель и смысл. Поэтому в последнее время все больше внимания компании начинают уделять установлению этических норм и принципов, основанных на человеческих ценностях и приоритетах, выраженных прежде всего в обеспечении безопасности работы и качества жизни на рабочем месте.

Особое место в теории коучинга отводится постановке вопросов и порядку их изложения. Важно понимать, что вопросы могут задавать не только подчиненные, но и руководитель, менеджер, начальники отделов, чтобы выяснить понятность задания и последовательность действий. Зачастую, от правильно заданного вопроса зависит исход конкретного поручения.

Пример. Когда после обсуждения с сотрудниками плана производства на будущий год руководитель спрашивает: «Вопросы есть?», у работников автоматически возникает ответ: «Нет!». Даже если что-то было неясно. Но грамотно сформулированный вопрос: «Как вы думаете, что мне еще необходимо пояснить (раскрыть, уточнить)?» заставляет задуматься. Поэтому всегда необходимо поддерживать обратную связь.

Наиболее распространенными вопросами в коучинге являются: «что?», «кто?», «где?», «сколько?». Например, «что именно ты сделал?», «на что это повлияло?», «что ты от этого получишь?», «что происходило в тот момент, когда ты делал так-то?», «какие цели ты преследуешь?», «с чего ты начнешь?», «чего хочешь добиться?», «насколько это для тебя важно?» и др. Они основаны на наблюдении, описании, определении последовательности, т. е. помогают лучше осознать, усвоить материал и четко формируют картину происходящего.

Вопросы: «зачем?», «почему?», «как?», напротив, призывают к анализу и размышлению, и при этом человек не может сфокусироваться на деталях и сопоставить факты, когда это необходимо, что может привести к неверному умозаключению.

Однако для эффективного коучинга, по мнению Д. Уитмора, вопросы нужно задавать в определенной последовательности, не забывая про осознание (наблюдение), выбор и личную ответственность. Эту последовательность он представил в виде четырех основных позиций.

Постановка цели. Цели могут быть как конечными (что работник хочет получить, заслужить в

итоге, какими навыками овладеть, к чему стремиться), так и промежуточными (исполнение промежуточных целей как небольших этапов, позволяет добиться конечной цели). При этом легче будет взять на себя ответственность за выполнение промежуточных целей, так как достижение конечной цели из-за большого влияния внешних факторов контролировать сложнее всего.

Руководителю также необходимо научиться ставить перед сотрудниками позитивные цели, так как если цель сформулирована с заведомым отрицанием, подсознательно улучшить результаты не удастся. Это все равно, что сказать: «По итоговым показателям мы работаем хуже всех. У нас очень мало клиентов и слабая реклама. В следующем году придется постараться». А можно построить предложение иначе: «К концу 2012 года мы войдем в десятку лучших компаний страны в своем сегменте». Разница очевидна.

Необходимо также убедиться, что все цели понятны и каждый работник имеет перед собой четкую структуру и план действий. Ведь тот, кто настроен на победу, часто побеждает; а тот, кто боится проиграть, часто проигрывает.

Объективная оценка реальной ситуации. После определения и постановки цели важным становится выяснение деталей. На этом этапе задаются уточняющие вопросы. Например, менеджер поставил перед собой цель – увеличить объем продаж. Уточняющими вопросами могут быть: для чего; на сколько именно (конкретная цифра); через какое точно время (вплоть до числа и месяца); а если к концу месяца, то насколько; насколько ситуация находится под контролем; какие могут возникнуть проблемы; что могло бы их устранить и т. д.

Чем конкретнее и обстоятельнее будут вопросы, тем больше прояснится ситуация как для того, кто спрашивает, так и для того, кто отвечает. При этом вся беседа должна проходить в спокойной, доверительной атмосфере, только в этом случае можно рассчитывать на честность ответов.

Также необходимо помнить, что во время коучинга менеджеру или руководителю важно уметь слушать, быть независимым, беспристрастным, не настаивать и постараться не высказывать своей точки зрения, чтобы подопечный не ощущал давления со стороны, чрезмерного контроля и ограничения свободы, а смог самостоятельно сделать выбор, ведущий его к успеху. Эффективность такого решения будет самой высокой только тогда, когда сотрудник с помощью коучинга осознает, в каком направлении продолжать движение, а руководитель

в свою очередь гораздо больше узнает об истинных желаниях и намерениях своего подчиненного.

Иногда бывает достаточно первых двух этапов, чтобы определиться с дальнейшим направлением. Но если существуют некоторые сомнения и неясность, коучинг лучше продолжить.

Наличие возможностей для достижения цели. Третьим шагом становится установление максимального числа вариантов, из которых в конечном счете можно будет выбрать конкретную последовательность действий и найти верное решение.

Ситуацию следует рассмотреть по возможности наиболее тщательно. При этом сотруднику лучше подключить воображение и не бояться осуждения со стороны коллег, так как при групповом коучинге каждый из участников заинтересован в скором разрешении проблемы. Приоритетными вопросами в данном случае выступают: «Какие возможности имеются для изменения ситуации?», «Что поменяется, какой теперь выглядит ситуация?», «Каковы преимущества и недостатки таких изменений?», «Насколько эти изменения зависят от тебя?», «А что бы ты предпринял?» и т. д.

Определиться с выбором бывает непросто, но очень часто наиболее подходящим становится сочетание двух и более идей. А лучше всего, как предлагает Д. Уитмор, постараться оценить конечный результат по десятибалльной шкале с выявлением положительных и отрицательных сторон.

Принятие решения. Последний этап в коучинге завершается принятием окончательного решения. Основываясь на полученной информации, взвесив все «за» и «против» и выбрав оптимальный путь, менеджер вместе с работником составляет четкий план действий. В этом случае вопросы следует задавать в определенном порядке, начав с основного: «Что ты станешь делать?», а затем: «Когда точно приступишь?», «Сможешь добиться своей цели?», «Какие могут быть трудности?», «Кто еще должен об этом знать?», «Когда ты им сообщишь?», «Чья помощь тебе понадобится?» и т. д.

При этом важно добиться указания максимального точных сроков исполнения. И, наконец, предложить оценить степень (уверенность) выполнения планируемого задания по десятибалльной шкале.

Стоит обратить внимание, если сотрудник оценил свои возможности меньше восьми баллов. В таком случае Д. Уитмор рекомендует либо сократить объем работы, либо еще раз уточнить все моменты, пока оценка не повысится минимум до восьми баллов. Опыт показывает, что те, кто ставит оценку ниже восьми, редко справляются с заданием.

Завершая коучинг, менеджер или руководитель записывает все ответы подчиненного, относящиеся к стадии принятия решения, чтобы еще раз согласовать порядок действий работника. Сотрудник перечитывает, проверяет и подтверждает, если все верно и понятно. Теперь перед собой он имеет четкий план действий и готов приступить к работе с уверенностью, что этой цели он обязательно достигнет.

Пример. На бизнес-тренинге в одной из крупных аудиторских компаний участникам предлагали заполнить следующую анкету:

1. Желаемая цель карьеры (пик карьеры).
2. Этапы достижения цели (конкретно и с критериями результата).
3. Срок достижения.
4. Необходимые ресурсы (что требуется).
5. Имеется в наличии (способности, временной ресурс, финансы и т. д.).
6. Не имеется в наличии.
7. Какие шаги на каждом этапе я буду делать (последовательно по действиям).

Попробуем увязать эти семь пунктов с последовательностью коучинга, предложенной Д. Уитмором.

1. Постановка цели (желаемая цель карьеры – это конечная цель, этапы достижения цели – это промежуточные цели).
2. Объективная оценка реальной ситуации (срок достижения).
3. Наличие возможностей для достижения цели (необходимые ресурсы, имеется в наличии, не имеется в наличии).

Список литературы

1. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности / пер. с англ. М.: Международная академия бизнеса и управления, 2005.
2. Gallwey W. Timothy. The inner game of tennis (1st ed.). New York: Random House. 1974.

4. Окончательное решение (какие шаги на каждом этапе я буду делать, последовательно по действиям).

Теперь, когда план составлен и подробно расписан, остается только приступить к успешной реализации задуманного.

В заключение следует напомнить, что коучинг не учит, а только способствует обучению, причем такому, от которого получают удовольствие. Он помогает преодолевать внутренние барьеры и неуверенность в себе, ведет к духовной самоорганизации и личностной производительности. Он направляет, выталкивает на поверхность тот скрытый энергетический заряд, который впоследствии даст мощный толчок для развития личности в любой сфере жизни с наилучшим результатом.

Коучинг – не техника, у него нет конкретных инструкций, как поступить в той или иной ситуации, но он определяет основные точки, жизненные позиции и приоритеты, а человек самостоятельно начинает проецировать свое будущее, выстраивая его максимально эффективно. Поэтому каждому руководителю важно понимать, что для того, чтобы добиться лучшего исполнения от любой группы людей или отдельных лиц, включая самого себя, надо постоянно менять образ мышления и методы ведения бизнеса. Подобные изменения – не единичные действия, а движение, имеющее конкретную отправную точку (реальность) и ясную цель.