



Наталья КОРТАЕВА

Мастера разговорного жанра

Коучинг нынче в моде, и вот уже несколько лет практически любой желающий может не ограничиваться выуженной из книг информацией, а пройти специальную программу. Обучение коучингу сейчас доступно и в Минске, и это только увеличивает интерес к нему.

КУДА ВЛОЖИТЬ ПОЛУЧЕННЫЕ ЗНАНИЯ?

Со стороны профессия выглядит достаточно привлекательной: стоимость часа работы внешнего коуча — от тридцати долларов. Поэтому неудивительно, что активные люди стремятся получить дополнительную специальность. Да и кто откажется расширить резюме таким серьезным аргументом? Вот и потянулись HR-менеджеры вслед за психологами и профильными консультантами обучаться новому мастерству. Только где его применять в реальной жизни, понятно далеко не всегда.

Услуги внешних коучей востребованы не очень — предложение на рынке явно превышает спрос. В какой-то мере это и хорошо — конкуренция стимулирует консультантов больше учиться и получать уникальные знания.

В результате в выигрыше и коучи, и те, кто их обучает. В России и Беларуси никто особо не скрывает, что основные деньги в этой сфере зарабатывают непосредственно не на коучинге, а на обучении ему. И связано это, скорее всего, не со слабостью технологии, а с неготовностью потенциальных клиентов доверять свое дело консультантам (то, что коуч — это вовсе не консультант, понимают не все) и платить за это соответствующие деньги.

Стоимость коучинга относительно велика. Коуч-сессия может быть ничуть не дешевле консультации юриста, но необходимость в ней, а главное — эффект, не всегда очевидны. Ведь коуча и специалистом назвать трудно. Он не эксперт в определенной области, а скорее — мастер разговорного жанра, а в этом у нас силен каждый второй. Со стороны работа профессиона-

ла мало заметна. Прямо как в анекдоте, когда сантехник берет за один удар молотком пять долларов: пять центов за удар, а остальное за то, что знает, куда бить. Высший пилотаж коучинга именно в том и заключается, что человек сам приходит к своим решениям.

Профессиональные умения коуча требуют очень глубокой и разносторонней подготовки. Мало обучиться технологиям, нужно иметь широкий кругозор и постоянно развиваться самому. Это только кажется, что коуч действует по инструкциям и схемам. На самом деле основным инструментом коуча является его личность. И от масштаба этой личности и широты кругозора зависит способность расширить картину мира клиента.

Задачи же, которые помогает решать коуч, определяются уровнем личности и масштабом мышления клиента. Именно

поэтому при применении одного и того же инструментария (и даже за те же деньги) руководитель часто получает большую отдачу, чем специалист.

Однако профессионалами становятся не за один день и даже год. И в этом плане реальная компания становится идеальным полигоном для применения технологий коучинга как руководителями, так и «персональщиками». Все-таки для того, чтобы принести настоящую пользу клиенту, не только не обязательно быть экспертом в сфере консультации, но чаще даже лучше им и не быть — чтобы экспертное мнение не мешало увидеть нужное решение. И если руководитель не доверяет внешним консультантам, то внедрив в организации технологии коучинга хотя бы на минимальном уровне, может уже помочь своей организации стать на путь преобразования от механизма к организму.

Системное внедрение коуч-технологий в организации поможет не только получить невиданные доселе результаты, но и кардинально преобразовать компанию, изменив стиль управления, корпоративную культуру и сплотив коллектив. Конечно, это потребует серьезных изменений от каждого сотрудника,

но результат того стоит, а при должном старании процесс может получиться относительно безболезненным. Сквозной коучинг способен преобразить организацию, превратив ее в живой развивающийся организм с хорошо отлаженными коммуникационными связями, а следовательно — с более быстрой реакцией на изменения и большей эффективностью.

КОГДА СТОИТ ЗАДУМАТЬСЯ О ПРИМЕНЕНИИ КОУЧ-ТЕХНОЛОГИЙ В КОМПАНИИ?

Внедрение коучинга в организации будет полезно, когда руководитель ставит перед собой следующие цели:

- повышение эффективности каждого сотрудника;
- повышение эффективности коммуникаций между сотрудниками и подразделениями;
- максимальное использование потенциала сотрудников;
- развитие сотрудников;
- повышение ответственности;
- повышение активности, инициативы, развитие лидерства;
- повышение удовлетворенности работой, мотивации;
- изменение корпоративной культуры.

ГДЕ ПРИМЕНИМ КОУЧИНГ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ?

Вариантов применения коучинга в организации достаточно много. Коучинг может быть инструментом консультирования, обучения и управления. В целом можно применять коучинг в следующих случаях (см. табл. 1).



Коучинг руководителя является фактически неотъемлемой частью системного внедрения коуч-технологий в организации. Иногда начинать изменения снизу гораздо проще. Как у отдельного человека все проблемы связаны с его мышлением, здоровье

Таблица 1

Вид коучинга	Сфера применения	Исполнитель
Коучинг руководителя	Работа с целями собственника, директора компании (прояснение, осознание, согласование)	Внешний коуч
Стратегический коучинг	Работа с целями компании (выстраивание иерархии целей для всех подразделений)	Внешний коуч, HR-директор, руководитель компании
Оперативный коучинг	Линейное управление в стиле «коучинг»	Линейные руководители всех уровней
Обучение в стиле «коучинг»	Внутреннее профессиональное обучение сотрудников	Специалист по обучению
Коучинг повышения эффективности	Индивидуальная работа с сотрудниками по повышению эффективности	HR-директор, внутренний коуч, линейные руководители
HR-коучинг	Использование коуч-технологий в текущей работе с персоналом	Сотрудники отдела по работе с персоналом

организации зависит в первую очередь от мышления руководителя. Поэтому непроработанность целей босса может быть сродни постройке дома без фундамента: строение может получиться вполне добротным, но шаткое основание сведет на нет все затраченные усилия. Кроме того, личный пример руководителя гораздо эффективнее воодушевляет сотрудников, нежели распоряжения, приказы и любые словесные воздействия.

Работа руководителя с внешним коучем нужна даже в том случае, если собственник/директор сам инициирует и руководит процессом внедрения коуч-инструментов. Нужно это в первую очередь для того, чтобы заранее предусмотреть и предотвратить возможные глобальные негативные последствия, заметить которые изнутри компании достаточно сложно. Коучинг позволит отстраниться и увидеть ситуацию более целостно и системно.

Применение любой формы коучинга в организации направлено на повышение осознанности и ответственности вовлеченных в него сотрудников, стимулирует активность и мотивацию, повышает результативность. С пер-

Татьяна ЕЛИСЕЕВА,
HR-менеджер, бизнес-тренер

Может ли HR быть штатным коучем?

— Сотрудник компании (скорее всего, HR), если у него есть соответствующая подготовка и опыт, может быть штатным коучем. Штатный специалист хорошо знает специфику компании, ее проблемные зоны, а также индивидуальные особенности руководителя и уровень его управленческой подготовки. Однако специалисту — сотруднику компании приходится ежедневно заниматься «текушкой». Кроме того, если специалист работает в компании продолжительное время, то его взгляд на решение проблемы сужается, количество оптимальных вариантов решения сокращается. К тому же при работе с руководителем могут затрагиваться личные проблемы.



вого взгляда неблагоприятным эффектом глобального внедрения подобных технологий может показаться негативная реакция отдельных сотрудников и даже увольнения, связанные с выявлением несоответствия целей и взаимных ожиданий отдельных сотрудников и организации. Вскрытие подобных разногласий, безусловно, неприятно, но в долгосрочном аспекте тоже работает на цели компании. Уход тех, чьи цели и ценности не вписываются в корпоративную культуру, лишь способствует единению коллекти-

ва в общем направлении. Таким образом, сотрудник получает возможность реализовать себя в более подходящем месте, а компания — сэкономить свои ресурсы на удержании сотрудника.

Конечно же, любой из перечисленных видов коучинга можно применять по отдельности. Но без работы с руководителем эффект от них может быть значительно меньше. Минимально необходимым условием результативности применения коучинга в организации является желание руководителя внедрять эти технологии

Полка РТБЧ



Таблица 2

Процесс	Форма	Результат
Подбор персонала	Анкетирование руководителя при составлении заявки на подбор. Собеседование с кандидатами	Определение целей и ценностей (руководителей, кандидатов), выявление несоответствия с заявленными
Адаптация	Индивидуальный подход к адаптации в организации — корректировка стандартной программы под потребности сотрудника	Повышение эффективности сотрудника за счет более быстрого включения сотрудника в работу и большей мотивации
Обучение	Индивидуальный выбор форм и методов обучения	Повышение эффективности обучения
Мотивация	Индивидуальный коучинг — работа с целями сотрудника и возможностями реализации собственного потенциала в организации	Повышение мотивации, осознанности и ответственности
Разработка регламентирующих документов	Опрос исполнителей и руководителей, структурирование документов с опорой на цели	Краткие и четкие документы

и поддерживать их. Коучинг же руководителя поможет сделать это более слаженно и стратегически однонаправленно.

По разным причинам рядовые специалисты часто более восприимчивы к перспективным технологиям, нежели их руководители. Вследствие этого изменения в организации не всегда можно организовать в том масштабе, в котором они имели бы серьезное влияние на успехи компании. Однако это не значит, что усилия специалистов будут тщетны. Внедряя новые технологии на нижнем уровне, они рискуют гораздо меньше, возможно, именно такое экспериментирование открывает для компании новые перспективы.

Идеальным вариантом подобной экспериментальной площадки становится организация с отлаженными процессами по работе с персоналом. Здесь коучинг становится дополнительным орудием увеличения эффективности компании. Когда выстроены алгоритмы взаимодействия, четко работают механизмы подбора, обучения, делопроизводства, коучинг становится средством тонкой настройки и незаменимым инструментом мотивации.

К сожалению, на практике работа менеджера по персоналу чаще сводится к бесконечному подбору и учету. С одной стороны, именно такое положение дел сигнализирует о неблагоприятной обстановке и необходимости в кардинальном пересмотре ситуации, с другой — сфера влияния HR-а, как правило, не простирается на тот уровень, на котором проблему можно было бы решить кардинально.

ЧТО ЖЕ МОЖЕТ СДЕЛАТЬ HR?

Независимо от глобальных процессов в организации, HR-менеджер может внедрить коуч-технологии в своей ежедневной работе. Для этого не обязательно расширять обязанности новым функционалом для внедрения коуч-консультирования сотрудников.

Достаточно включить инструменты коучинга в стандартные процессы — подбор, адаптацию, разработку внутрифирменных документов. Возможные варианты использования коучинга в работе HR-а (см. табл. 2).

Коучинг в организации — это универсальный инструмент управления и развития каждого



сотрудника и компании в целом. Хорошо, когда изменения начинаются сверху. Но даже если такого нет, HR-менеджер может самостоятельно использовать знания коуч-технологий для повышения эффективности собственной работы. Направив собственные усилия на прояснение ожиданий и представлений сотрудников, HR способен сделать существенный вклад в сплочение коллектива за счет более качественной коммуникации. Такой подход фактически не требует дополнительных ресурсов — достаточно желания HR-а развиваться и компетентности в выбранных методах работы. ■