Реферат

По дисциплине

Управление развитием персонала

На тему:

Развитие потенциала команды с помощью коучинга: практика работы в российских компаниях

г. Москва – 2009 г.

**ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях знания, умения, опыт сотрудников являются одним из важнейших конкурентных преимуществ компании, а в условиях кризиса, когда возможности для инвестиций и привлечения заемных средств ограниченны, они фактически становятся единственным ресурсом для развития. Сразу отметим, что речь идет именно о сотрудниках (а не о безликих «кадрах» или «персонале»), вовлеченных в деятельность компании, готовых применить свои способности для достижения ее целей.

В то же время полному раскрытию потенциала сотрудников в российских компаниях препятствует ряд серьезных и запущенных «болезней», таких как гипериерархия, репрессивный стиль менеджмента, отсутствие доверия между руководством и подчиненными, производственные войны и многие другие [1, с. 276].

Среди них не последнее место занимает такая традиционная особенность российской системы управления, как наказание за невыполнение поставленных задач. Как результат, сотрудники предпочитают б*о*льшую часть сил тратить не на решение реальных проблем, а на поиск возможностей уйти от принятия решений и избежать ответственности [2]. Причем эта специфика наших компаний известна и широко обсуждается и за пределами России [3]. О «наказуемости инициативы» уже сложено немало легенд, и каждый наверняка может привести множество своих примеров. Чаще всего предложение по улучшению оборачивается для инициатора «наказанием» в виде ответственности за реализацию этого предложения без обеспечения ресурсами. Очевидно, что это не просто ограничивает, а буквально губит инновационную активность, необходимым условием которой является гарантия безопасности выдвижения новых идей [4].

Очевидно, что какие-либо попытки одномоментного «силового» решения здесь неприемлемы. Одним из вариантов преодоления указанной проблемы может стать развитие в компаниях полноценной командной работы. Не обсуждая здесь все преимущества такого подхода1, укажем лишь одну важную особенность. Сотрудниками компании команда воспринимается как «безопасное место» для самореализации, поскольку результаты ее деятельности обезличиваются. При работе в команде тревоги участников относительно наказания за предложение новых идей значительно снижаются. Вместе с тем для эффективной работы команды недостаточно собрать вместе ее участников и сформулировать проблемы, требующие решения. Нужны инструменты, способные «запустить» процесс раскрытия потенциала людей. Одним из таких инструментов, активно используемым в зарубежной практике на протяжении многих десятилетий, является *коучинг* [6–8].

Интересно происхождение этого термина, являющегося калькой английского coaching. Слово coach происходит от венгерского kocsi. В свою очередь, Kocs — это город в Венгрии, где изготавливались крытые четырехколесные повозки, запрягаемые лошадьми. Их кучеров и называли коучами. В XIX в. английские студенты называли коучами своих частных преподавателей, которые не просто обучали, но и «проводили» ученика через экзамены [9]. Это значение весьма близко современному определению слова, согласно которому *коуч — это человек, помогающий другим людям перейти из состояния, в котором они сейчас находятся, к желаемому результату* [10].

За рубежом возможности применения коучинга в менеджменте стали обсуждаться еще в 1950-х гг. [11].

Интерес к нему в последнее десятилетие существенно возрос [12]. Любопытно отметить, что сегодня коучинг уже на уровне международных стандартов рассматривается и как подход к развитию принципа лидерства в системе менеджмента качества [13], и как элемент раскрытия потенциала сотрудников в системе управления знаниями [14]. Эффективность коучинга подтверждена многими исследованиями.

К примеру, результаты одного из исследований свидетельствуют, что в Великобритании компании, применяющие коучинг, смогли достичь почти 30%-ного увеличения производительности [15].

Основой коучинга является структурированный и целенаправленный диалог [16], а одним из его главных инструментов — открытые вопросы, не предполагающие стандартного ответа. Обычно продолжительность коучинга варьируется от нескольких месяцев до года [17]. На протяжении всех этапов работы важной задачей коуча является поддержание у клиента уверенности в том, что цель будет достигнута. Вместе с тем встречи с коучем являются дисциплинирующим фактором для клиента в процессе продвижения к цели [10].

**ЭТАПЫ КОУЧИНГА**

Обширная практика коучинга в российских компаниях позволила определить последовательность этапов, четкое выполнение которых с высокой вероятностью обеспечивает существенное повышение эффективности командной работы.

**Первый этап. Формирование команды**

Команда формируется из сотрудников разных подразделений компании при обязательном участии представителей высшего руководства, что является необходимым фактором для успешной работы. Без поддержки усилий команды первыми лицами практически гарантированы сложности в создании конструктивного настроя, сопротивление участников и, как следствие, недостижение поставленных целей. На практике это может выглядеть следующим образом: директор отказывается участвовать в работе команд, демонстрируя полное отсутствие интереса и поручая эту деятельность одному из своих заместителей (например, главному инженеру). Несмотря на достаточно высокий статус последнего и его активное участие в работе команд, б*о*льшая часть инициатив участников не получает развития из-за сомнений относительно согласия директора на их реализацию.

**Второй этап. Согласование правил работы и периодичности встреч**

Участники команды вместе с коучем должны определить комфортный режим совместной деятельности. Для согласования и мониторинга соблюдения правил работы удобно использовать контрольный листок, применяемый для визуализации и анализа количества желательных и нежелательных событий в течение определенного периода времени [18]. Обязательным является фиксация согласия коуча и всех участников с установленными правилами путем подписания контрольного листка. В дальнейшем это позволяет избежать споров по вопросам соблюдения правил.

В контрольном листке записываются согласованные с командой правила работы и факты их несоблюдения. На каждой встрече участник команды, нарушивший какое-либо правило, сам отмечает это в контрольном листке. Это не влечет за собой никаких санкций, но сам факт ведения контрольного листка дисциплинирует участников, что на практике подтверждается уменьшением количества нарушений по мере выполнения работы (см. таблицу).



Введение правил командной работы дает заметный эффект, хотя и приводит порой к курьезным ситуациям. Например, на одной из сессий команда сформулировала правило: «Выключение мобильных телефонов на время встречи».

В процессе работы участники напоминали друг другу о необходимости отключить телефон, а тех, кто все-таки отвлекался на звонки, настоятельно просили отметить это в контрольном листке. Однажды участники команды начали звонить друг другу, чтобы проверить, кто из них действительно соблюдает принятые правила. Но в итоге уже после третьей встречи никто не отвлекался на разговоры по телефону.

**Третий этап. Обсуждение и согласование целей компании**

Нередко представления о целях компании и их приоритетности у сотрудников разных подразделений существенно расходятся. Например, руководитель отдела продаж может считать основной целью максимизацию краткосрочной прибыли, а генеральный директор — расширение доли рынка и развитие бренда. На данном этапе происходит обсуждение целей компании и приведение их к «общему знаменателю». Технически это может выглядеть следующим образом: сотрудники каждого подразделения фиксируют свое представление о целях компании на большом листе бумаги, после чего эти листы развешиваются в комнате, где проводятся встречи. Далее все участники переходят от листа к листу и обсуждают, в чем они согласны / не согласны с представлениями данного подразделения. Главная задача — найти ответ на вопрос, почему одну цель стоит считать основной, а другую лишь средством достижения основной цели? Согласованные представления участников фиксируются на отдельном листе, который постоянно находится в комнате для встреч на протяжении всех сессий коучинга.

**Четвертый этап. Обсуждение и согласование процессов в компании**

Другая часто встречающаяся ситуация связана с отсутствием у сотрудников общего представления о роли их деятельности в компании.

Например, представители производственных подразделений обычно считают, что их работа является основной, а остальные виды деятельности — обслуживающими. В то же время сотрудники отдела продаж так же искренне верят в ключевую роль своего подразделения, полагая, что без продаж производство (как и любой другой бизнес-процесс в компании) не имеет смысла. Это различие хорошо иллюстрирует рис. 1, на котором показаны типичные представления работников производства (рис. 1а) и отдела продаж (рис. 1б) о бизнес-процессах предприятия. Подобные расхождения порождают препятствия для общения между подразделениями. Задачей данного этапа является выявление таких препятствий и обсуждение планов по их преодолению. В качестве примера нахождения взаимопонимания можно привести следующий: в ходе одной из сессий (длительностью несколько часов) руководитель отдела продаж сумел решить с производственным подразделением вопрос, который до этого безрезультатно пытался решать путем переписки по электронной почте в течение восьми месяцев. В конечном итоге участники команды должны выработать единое представление о деятельности компании и принять его как основу для дальнейшего развития (рис. 1в). Важно понимать, что это непростой шаг, означающий для многих понижение их уровня значимости в компании. Для исключения возможности неприятия отдельными сотрудниками новой схемы следует акцентировать внимание участников на их личных интересах и интересах их подразделения.



**Пятый этап. Анализ текущей ситуации**

Команды должны определить факторы, влияющие на достижение целей, и численно оценить их. Для визуализации и анализа данных факторов удобно использовать диаграмму «радар»4, главное достоинство которой — возможность наглядного сравнения двух различных ситуаций. Диаграмма строится следующим образом: определяются факторы, влияющие на проблему, после чего из центра круга проводятся радиальные прямые (радиусы) по числу факторов. На радиусах откладываются значения оценок факторов, и полученные точки соединяют отрезками прямых.

Пример построения такой диаграммы представлен на рис. 2.



Команда выделила 12 факторов, влияющих на достижение цели (двукратное увеличение объема производства). При этом существующая система мотивации оценивается на три балла (по десятибалльной шкале), а минимальное требуемое значение оценки данного фактора для достижения цели, по мнению команды, — восемь баллов. Аналогично оцениваются и другие факторы. Диаграмма «радар» отличается высокой степенью наглядности, определяя «профиль» текущего и требуемого состояний, позволяя увидеть, насколько ситуация далека от желаемой.

**Шестой этап. Разработка плана достижения целей**

На основе анализа ситуации формируется план действий по достижению целей. Чаще всего он включает проекты по улучшениям, которые реализуют участники команды. Каждый участник разрабатывает и осуществляет собственный проект, отвечая на открытый вопрос: «Что я могу сделать для достижения цели компании?» Направления проектов определяются факторами, влияющими на достижение целей. Каждый проект анализируется командой с точки зрения ожидаемых результатов, возможности реализации в установленные сроки и потребности в ресурсах. Цели проектов формулируются при помощи классической методики SMART [21, с. 89] в соответствии со следующими критериями.

􀁑 S (Specific) — точность (конкретность). Точные цели должны ясно описывать состояние, когда цель достигнута.

􀁑 M (Measureable) — измеримость. Достижение цели желательно оценивать с помощью количественных показателей, для неколичественных — указывать категорию, к которой будет относиться целевое состояние. Измеримость целей предполагает наличие метода, позволяющего определить степень их достижения (чем проще ее вычислить, тем лучше). Измеримая цель выражает количественно и субъективные ожидания (например, уровень удовлетворенности клиентов).

􀁑 А (Achievable & Ambitious) — достижимость и амбициозность. Должен соблюдаться баланс между достижимостью и амбициозностью цели.

Очевидно, что заведомо недостижимые цели демотивируют участников. С другой стороны, цель должна быть амбициозной, чтобы ее достижение было связано с приложением определенных усилий, в противном случае теряется смысл постановки цели.

􀁑 R (Related & Relevant) — важность. Важная цель должна соотноситься со стратегией компании, учитывать направления ее развития и существующие интересы.

􀁑 T (Time-bound) — ограниченность во времени. Необходимо четко определить сроки достижения цели.

На практике участникам далеко не всегда удается правильно сформулировать цели с первого раза. Первоначальные формулировки целей проектов обычно приходится корректировать, поскольку в качестве целей часто обозначаются задачи, являющиеся средствами их достижения.

Пример неправильно поставленной цели: «Разработка и внедрение программы мероприятий по повышению качества продукции к 1 октября 2008 г.». Видно, что здесь отсутствует точность и измеримость цели, неясны ее достижимость и амбициозность. Корректная формулировка может быть следующей: «Снижение уровня дефектности всех видов выпускаемых изделий на 30% к 1 октября 2008 г. за счет внедрения статистических методов управления качеством на производстве». Для эффективной работы команды крайне важно обсуждение с участниками их личной мотивации к достижению целей компании и выполнению проектов. Для этого коуч задает каждому участнику вопрос о его ожиданиях от реализации собственного проекта. Типичные варианты ответов:

􀁑 «Мне будет удобнее работать»;

􀁑 «Я перестану конфликтовать с соседними отделами, спорить о том, кто должен выполнять ту или иную задачу, и не буду допоздна задерживаться на работе»;

􀁑 «Мне повысят зарплату»;

􀁑 «Меня повысят в должности или расширят мои полномочия»;

􀁑 «Руководство поощрит меня за активное участие в достижении целей компании».

Полученные ответы необходимы для высшего руководства, которое должно разъяснить, какие действия будут предприняты для оправдания ожиданий участников. Такой открытый разговор представляет больш*у*ю ценность, т.к. позволяет сотрудникам увидеть возможности добиться личных целей через участие в достижении целей компании. В результате значительно повышается их мотивация к реализации проектов и снимается проблема сопротивления изменениям [22]. Возможность реализации собственных идей при поддержке руководства и обеспечении ресурсами позволяет сотрудникам убедиться, что их инициативы не наказуемы, а поощряемы. Как следствие, повышается мотивация сотрудников на достижение целей компании и ответственность за их осуществление. Это позволяет решить еще одну традиционную конфликтную ситуацию. Обычно, когда руководитель ставит цели и разрабатывает план их достижения для подчиненных, в случае невыполнения этого плана сотрудники стараются снять с себя ответственность, аргументируя неуспех неправильной постановкой целей, нехваткой ресурсов и иными причинами. Совершенно иная ситуация в случае, когда руководитель ставит перед подчиненными цель, после чего предлагает совместно найти ответ на вопрос: «Как мы можем это сделать?» В большинстве случаев сотрудники готовы предложить свои решения и взять на себя ответственность за их выполнение. Стимулирующим фактором здесь является заинтересованность в реализации собственных идей.

Важно отметить, что топ-менеджеры принимают на себя ответственность за осуществление собственных проектов и участвуют в обсуждении проектов других членов команды, гарантируют им свою поддержку и обеспечение необходимыми ресурсами.

**Седьмой этап. Реализация плана**

В процессе достижения целей коуч регулярно проводит встречи с участниками для открытого конструктивного обсуждения хода реализации проектов. Это дисциплинирует сотрудников, не позволяет им забывать о проектах в череде текущих дел.

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ КОУЧИНГА**

Как отмечалось во введении, одним из главных инструментов коучинга являются открытые вопросы. Очевидно, что в процессе работы, после постановки таких вопросов, возникает задача управления их обсуждением. Практика показывает, что можно выделить несколько типичных проблем, с которыми сталкивается коуч при проведении сессии:

􀁑 отклонение участников от заданной темы обсуждения;

􀁑 навязывание своего мнения (особенно со стороны представителей топ-менеджмента);

􀁑 попытки избежать ответственности и перекладывание работы друг на друга.

Кроме решения этих проблем коуч должен на каждой встрече обеспечивать поддержку участников и признание достигнутых ими успехов, что мотивирует сотрудников на дальнейшую активную деятельность по проектам.

Согласно результатам исследования журнала Harvard Business Review, 65% опрошенных клиентов в качестве основного фактора, определяющего выбор коуча, назвали наличие опыта работы в аналогичных компаниях [17]. Коучинг — очень молодая технология в российской управленческой практике, поэтому особую ценность представляют результаты его практического применения. Рассмотрим несколько примеров. Первый пример относится к небольшой производственной компании (около 40 человек), занимающейся выпуском метизной продукции. В процессе работы было сформировано девять команд (по два-три человека в каждой). На протяжении четырех месяцев под руководством двух коучей с каждой командой было проведено восемь сессий длительностью один-полтора часа.

Каждая команда разрабатывала и реализовывала собственный проект по улучшению. В числе основных результатов этих проектов можно отметить следующие:

􀁑 увеличение выполненных в срок заявок клиентов с 70% до 90%;

􀁑 сокращение времени переналадки оборудования с четырех до двух часов;

􀁑 повышение производительности труда в 1,4 раза;

􀁑 снижение издержек на хранение и транспортировку материалов на 20%.

Важно отметить, что все эти проекты были реализованы без привлечения дополнительных ресурсов.

Вторым примером является проведение сессий коучинга в крупном энергетическом холдинге (численность сотрудников почти 20 тыс. человек) для 13 команд в течение семи месяцев. Каждая команда состояла из пяти-семи руководителей высшего звена, которые, в свою очередь, вовлекали в выполнение проектов значительную часть сотрудников предприятий холдинга. Среди наиболее успешных проектов можно выделить следующие:

􀁑 повышение производительности труда на 10% за счет реструктуризации механического цеха одного из предприятий (экономический эффект — 3,5 млн. руб.);

􀁑 повышение производительности труда на одном из предприятий в 1,7 раза за счет изменения системы мотивации, повышения квалификации работников и оптимизации техпроцессов (экономический эффект — 4 млн. руб.);

􀁑 повышение процента закрепления молодых сотрудников до 90% за счет внедрения программы повышения лояльности (экономический эффект — 2,5 млн. руб.).

Как и в первом примере, б*о*льшая часть проектов была реализована практически без привлечения инвестиционных средств.

По завершении коучинга в компаниях всегда проводится опрос участников о степени их удовлетворенности результатами работы. Наиболее часто сотрудниками отмечаются следующие положительные эффекты:

􀁑 получение опыта работы в команде (70–95%);

􀁑 возможность самореализации (50–70%);

􀁑 рост личных доходов (20–40%);

􀁑 повышение стабильности предприятия (30–50%);

􀁑 приобретение опыта разработки и реализации проектов (70–90%).

Важно отметить, что в результате проведения коучинга удалось совместить достижение личных целей участников с решением ряда задач по развитию компании.

**ВЫВОДЫ**

В практике российского менеджмента, ввиду его относительной «молодости», коучинг в ближайшее время будет развиваться очень интенсивно. Однако уже накоплен серьезный опыт в проведении сессий коучинга с учетом ряда особенностей российских предприятий, таких как непонимание сотрудниками целей компании и своей роли в ее деятельности; отсутствие четкой системы мотивации, позволяющей сотрудникам добиться личных целей через участие в достижении целей компании; ориентация в большей степени на решение текущих задач, чем на системное улучшение деятельности. Кроме того, руководители постепенно утрачивают доверие к традиционным, «книжным» методам нематериального стимулирования, отмечая их низкую эффективность. Это связано с тем, что подобные методы чаще всего подходят лишь для краткосрочного удержания и повышения лояльности персонала, не позволяя достигать долгосрочных устойчивых результатов [23].

При условии привлечения руководства коучинг становится особенно эффективным в случаях, когда требуется:

􀁑 повысить ответственность сотрудников и их мотивацию на достижение цели;

􀁑 преодолеть сопротивление сотрудников изменениям;

􀁑 разработать и реализовать проекты по улучшениям;

􀁑 рассмотреть поставленные задачи с разных точек зрения и выявить возможности их решения;

􀁑 выявить и преодолеть внутренние барьеры, мешающие раскрытию потенциала сотрудников;

􀁑 усовершенствовать существующие и развить новые навыки у сотрудников;

􀁑 раскрыть потенциал команды.

Как показывает зарубежный опыт, все это в значительной степени влияет на рыночные позиции компании [24]. Ориентиром здесь могут служить примеры многих западных компаний, создавших уникальные высокомотивирующие культуры [25–27], чей успех связан, прежде всего, с эффективным раскрытием потенциала среднестатистических сотрудников, или «человеческим фактором производительности» [28]. Применение коучинга команд (при более широкой постановке задачи — построение системы лидерства) может приблизить российские компании к мировому уровню [29]. В данном случае имеются в виду не столько формальные показатели деятельности, сколько «качество» внутренней культурной и мотивационной среды. Важно отметить, что развитие такой среды в значительной степени стимулирует и инновационную активность, что отражено в современных зарубежных рекомендациях по управлению инновациями, в некоторых странах имеющих статус государственных стандартов [30].

Необходимость таких изменений в российских компаниях очевидна, поскольку сегодня речь идет в буквальном смысле об их выживании на фоне постоянно возрастающей конкуренции со стороны зарубежных организаций [31–32]. При этом в условиях кризиса и многочисленных финансовых ограничений эффективное использование человеческого капитала с помощью коучинга может рассматриваться как форма замещения инвестиционных ресурсов. Подтверждением этому служит тот факт, что в приведенных выше примерах каждый вложенный рубль приносил почти стократную прибыль.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Лапидус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. — Нижний Новгород: ООО СМЦ «Приоритет», 2008.

2. Лапидус В.А. Менеджмент ошибок (имеют ли люди право на ошибку). — Нижний Новгород: ООО СМЦ «Приоритет, 2003.

3. Fey C.F., Denison D.R. (2003). «Organizational culture and effectiveness: can american theory be applied in Russia?» *Organization Science*, Vol. 14, No. 6, pp. 686–706.

4. Дубина И.Н. Направления формирования организационного климата для активизации новаторской деятельности персонала // Управление персоналом. — 2008. — №24. — С. 52–54.

5. Cohen S.G., Bailey D.E. (1997). «What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite». *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 239–290.

6. Coutu D., Beschloss M. (2009). «Why teams don’t work». *Harvard Business Review*, May, pp. 99–105.

7. Anderson M.C., Anderson D.L., Mayo W.D. (2008). «Team coaching helps a leadership team drive cultural change at caterpillar». *Global Business and Organizational Excellenc*e, May — June, pp. 40–50.

8. Cunningham L., McNally K. (2003). «Improving organizational and individual performance through coaching». *Nurse Leader*, November — December, pp. 46–49.

9. Berg M.E., Karlsen J.T. (2007). «Mental models in project management coaching». *Engineering Management Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 3–13.

10. Николаева А.Г. Коучинг как инструмент менеджера. — Нижний Новгород: ООО СМЦ «Приоритет», 2008.

11. Evered R.D., Selman J.C. (1989). Coaching and the Art of Management. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, pp. 16–32.

12. Grant A.M., Cavanagh M.J. (2004). «Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future». *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Spring, Vol. 2, No. 1, pp. 1–16.

13. ISO/CD. 10018 «Quality management systems — Guidance — People involvement and competence in quality management systems».

14. CWA 14924-2:2004 «European guide to good practice in knowledge management». Part 2: Organizational Culture.

15. Lawton-Smith C., Cox E. (2007). «Coaching: Is it just a new name for training?» *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Summer, Special Issue, pp. 1–9.

16. Armstrong M. (2006). *A Handbook Of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, UK.

17. Coutu D., Kauffman C. (2009). «What can coaches do for you?» *Harvard Business Review*, January, pp. 91–97.

18. Марш Дж. Справочник по методам непрерывного улучшения: практикум для достижения организационного превосходства / Пер. с англ. — Нижний Новгород: ООО СМЦ «Приоритет», 2004.

19. «Семь инструментов качества» в японской экономике. — М.: Издательство стандартов, 1990.

20. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.

21. Connor M., Pokora J. (2007). *Coaching & Mentoring at Work. Developing Effective Practice*. Open University Press, England.

22. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные // Российский журнал менеджмента. — 2006. — Т. 4. — №2. — С. 25–48.

23. Завьялова Е.К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2007. — №1. — С. 157–184.

24. The Effects of Employee Satisfaction on Company Financial Performance (2005). *Marketing Innovators White Paper*. — http://www.marketinginnovators.com/Downloads/TheEffects.pdf.