

**«КОУЧИНГ - ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В СО-
ВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ»**

Бардаков С.А.,

научный руководитель – д.э.н., профессор Бувальцева В.И.

Кемеровский государственный университет

Отечественная и мировая экономика, учитывая современные тенденции развития, характеризуется трансформацией требований к персоналу на предприятиях, а так же возрастанием роли данной направленности как составляющей в единой системе.

Сейчас однозначно можно утвердить, что существует определенная недооценка руководителей как на макро-, так и на микроуровне современных инструментов в управлении производственным процессом, что, в свою очередь, приводит к появлению барьеров в управлении экономического развития.

За последнее десятилетие, за счет усложнения промышленных и межличностных взаимоотношений, стремительного ускорения НТП, связанное с резким возрастанием роли человека как фактора производства, оказывалось постоянное воздействие на изменение роли кадровой системы на предприятиях и, как следствие, воздвижение процесса управления персоналом на высшую ступень в управленческой деятельности.

Управление на предприятии это краеугольный камень, как и в любом бизнес процессе. Без квалифицированного и грамотного управления бизнесом не стоит говорить о каком-либо прогрессивном развитии. Команда эффективных менеджеров всегда будет залогом успеха для любой организации независимо от вида её деятельности.

Современному управленцу просто необходимо владеть целым рядом управленческих методик и знать, как их применять в той или иной ситуации. При определенных условиях где-то вполне достаточно отслеживать изменяющиеся ситуации в бизнесе, а где-то требуется жесткое управление процессом. На сегодняшний день, одним из наиболее эффективных методов ведения бизнеса является управленческие процессы с применением КОУЧИНГА.

Этот процесс уже не является новым термином иностранного происхождения. Во всем мире коучинг признан наиболее эффективным и современным инструментом профессионального и личностного развития, повышающий эффективность и активизирующий потенциал внутри человека.

Эта методика состоит из системы преобразованных направлений менеджмента, философии, психологии, логики и аналитики. В современном бизнесе такие основные направления в управленческой деятельности как стратегическое планирование, управление человеческими ресурсами, ведение переговоров, тайм менеджмент, система мотивации, делегирование, управление конфликтами, принятия решения и т.д., проходя через процесс бизнес коучинга, обретают максимально эффективное влияние на развитие бизнес процесса.

Ориентируясь на статьи по применению данного стиля управления можно дать следующее определение: Коучинг – это постоянное целенаправленное сотрудничество, которое оказывает помощь сотрудникам достигать максимальных результатов в своей профессиональной и личной жизни. С помощью данного процесса сотрудники улучшают качество жизни, повышают свой КПД и углубляют свои профессиональные знания. Коучинг - это один из видов консультационного способа, который помогает сотруднику четко определить свои цели, достижение которых возможно за счет ряда идентифицируемых задач, сориентировать себя на их достижение и получать конкретные результаты, с максимальной отдачей, за кратчайший срок, с меньшими усилиями. Он является инструментом осознания и управления своей жизнью, который заставляет жить и действовать эффективнее, найти равновесие в своей жизни.

Современный этап развития экономики показывает, что БИЗНЕС – это действительно психология. Это недирективный способ, активизирующий высокое качество, обучение и удовлетворение в результате за счет достижения поставленных целей.

Бизнес-коучинг (англ. *Business* — бизнес, предпринимательство, и англ. *coaching* — инструктирование, наставничество, тренировка, занятия с репетитором) — система профессиональных связей специалиста по росту и развитию бизнеса, а также повышение мотивации коучем и сотрудником, проявляющаяся в поддержке и сопровождении до достижения сотрудником необходимого результата в соответствии с имеющимися потребностями.

Бизнес-коучинг можно классифицировать следующим образом:

- корпоративный коучинг - четкое представление командой управляющего звена корпоративных целей и всевозможных путей их достижения, формирования четкого плана действий, а также получение расширенного инструментария для совершенствования работы своего коллектива;
- коучинг для руководителей - лидерские технологии, построение команды, конфликты, корпоративная культура, мотивация персонала.

Бизнес-коучинг способствует тому, чтобы коллектив и компания в целом, быстрее обучалась и приспособилась к быстро изменяющимся условиям внешнеэкономической среды, имела значительно больше шансов на выживание и процветание, нежели ее множественные собратья «компания-машины».

В процессе коучинга можно выделить 4 этапа, то есть ряд комплексных инструментов, которые необходимо использовать и каждому из которых соответствует свой тип вопросов:

1. **Расстановка целей** (Что ты хочешь?);
2. **Окружающая реальность** (Что происходит сейчас?);
3. **Список возможностей** (Что ты можешь?);
4. **Твоя воля** (Что ты будешь делать?).

Вопросы в данном бизнес-процессе должны быть: 1. Открытые (Что? Где? Когда? Кто? — факты); 2. Исследовательские (Сколько всего? Как часто? Насколько? — детальные факты).

Применяя коучинговый стиль в управлении, руководитель направляет подчиненного, дает ему возможность подумать самостоятельно и предложить свои варианты решения задачи, а затем выбрать оптимальное решение.

В организационном коучинге успешно применяются уже протестированные приёмы современного менеджмента (метод GROW, SMART, техники постановки целей).

Ключевыми задачами коучинга являются:

1. **Обозначение целей и задач** (расстановка приоритетов и целевых ориентиров);
2. **Анализ текущей ситуации** (определение существующих ресурсов и наличие ограничений) *коуч*: пытается понять сложившуюся ситуацию задавая разнообразные вопросы и активно слушая; *сотрудник*: анализирует ситуацию и сформированное отношение к ней вместе с коучем;
3. **Определение препятствий** (внутренних и внешних) на пути к поставленному результату: *коуч*: пытается понять, что является помехой для сотрудника в достижении поставленной цели, и помочь ему в исследовании и осознании препятствий; *сотрудник*: определяет внешние и внутренние препятствия.
4. **Выработка новых и анализ существующих возможностей** для преодоления существующих барьеров: *коуч*: использует методы, которые провоцируют сотрудника к осуществлению поиска решений и преодолению существующих ограничений; *сотрудник*: исследует свои возможности для преодоления выстроенных препятствий.
5. **Определение оптимального варианта действий и составление плана**: *коуч*: является помощником для сотрудника в анализе собственных возможностей; *сотрудник*: анализируя собственный потенциал, определяет конкретный вариант и составляет план действий.

Итогом всей процедуры является готовый бизнес-план и конкретные намеченные шаги с установленными сроками их достижения.

Эффективный коучинг на рабочем месте ведет к ускорению достижения цели, приносит удовлетворение и радость, от которой выигрывает как сотрудник, так и организация.

Схематично процесс взаимодействия руководителя, коуча и команды (персонала) представлен на рис. 1.

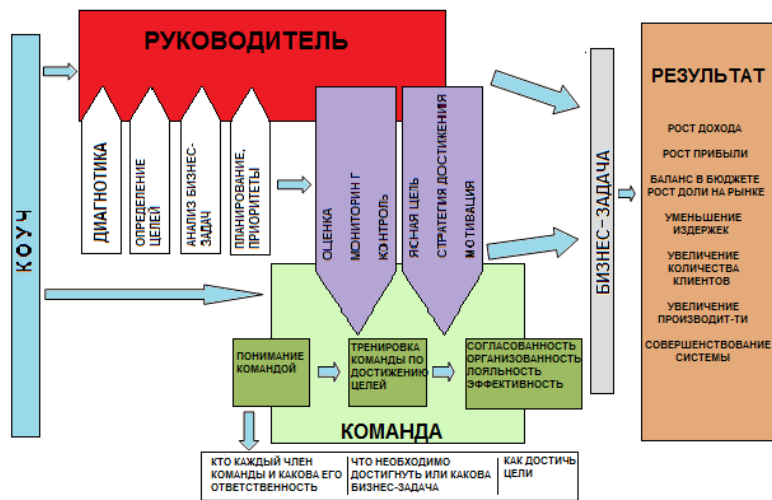


Рис. 1. Прием бизнес-коучинга на предприятии

Мировая практика показала, что внедрение программы бизнес-коучинга в среднем обеспечивала компаниям в разы больший доход от вложенных в управленческий бизнес-коучинг инвестиций.

Эффективность коучинга была доказана еще в 2001 году, когда компанией «Manchester Inc.», мирового лидера в программах управленческого коучинга, которая опубликовала результаты проведенных исследований, определяющих в количественных показателях влияние коучинга на развитие бизнеса. Данное исследование предоставляет сведения об изменениях в работе руководства компаний, личностных и организационных улучшениях, а так же индекс который показывает возврат прибыли на единицу инвестированного капитала в коучинг - ROI.

Исследовались более 100 руководителей крупных компаний, которые пользовались услугами коучинга. Большинство из них являются ТОП менеджерами организаций, входящих в «Fortune 1000» (список самых крупных компаний США, ранжированных по уровню дохода).

Участники были протестированы до проведения персонального коучинга и после. На основании полученных данных объективно видны изменения в их личности (Рис. 2).

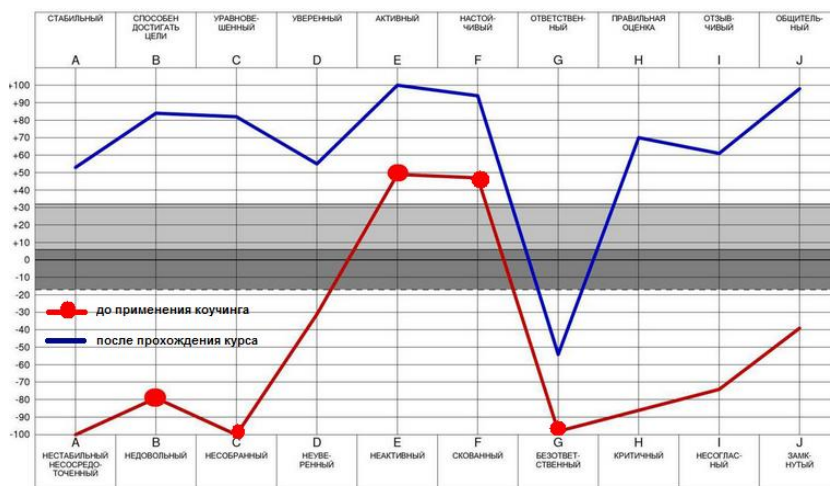


Рис. 2. Личностные показатели сотрудника

На рисунке представлены вертикальные линии, которые показывают 10 исследуемых черт личности, являющиеся основными характеристиками сотрудника. Средняя зона, выделенная серым, а так же нижняя граница графика сигнализирует, что соответствующая черта характера вышла из-под контроля и доставляет неудобства и неприятности. Можно проследить, как за 6 месяцев программы человек «подтягивает» свои личностные характеристики и возвращает себе контроль над жизнью, что, в свою очередь приводит к трансформации деловых качеств.

Также компании оценили возврат на инвестиции в коучинг топ-менеджеров (ROI), в среднем этот показатель примерно в 6 раз превосходил затраты на коучинг.

Исследование 2001 года стало первым исследованием доказавшим влияние коучинга руководителей на развитие бизнеса.

Программы коучинга, в которых участвовали руководители, представляли сочетание программ «изменений», направленного на изменение определенного поведения или навыков, и «роста», направленного на развитие эффективности и четкости в деятельности сотрудников. Данные программы реализовывались от шести месяцев до года.

Так же данные исследования показали, что реализованные разновидности программы коучинга в среднем обеспечивали в 5,7 раз большую прибыль, по сравнению с вложенными в управленческий коучинг инвестиций. В денежном эквиваленте, по данным руководителей, которые произвели оценку результатов коучинга, доход составил более \$ 100 000.

Компании, практикующие применение коучинга для своих руководителей, отмечали улучшения в: производительности труда (отметили 54% руководителей); качестве работы (49%); организационном управлении (47%); клиентском обслуживании (41%); снижении жалоб на произведенную продукцию от потребителей (36%); отсутствии текучки руководящего состава, к которым применялся коучинг (29%); снижении издержек (24%); доходности (23%).

По итогам применения данного инструмента руководители отметили улучшения в: рабочих отношениях с непосредственными подчиненными (78%); рабочих отношениях с руководством (72%); работой в команде (68%); трудовыми отношениями с коллегами (64%); удовлетворенности трудовой средой (62%); уменьшении конфликтных ситуаций (53%); приверженности компании (45%); работе с клиентской базой (38%).

Очевидно, что применяя коучинговый подход к сотруднику, он учится, использует полученный опыт, приобретенные знания в решении разных задач. Находясь в работе с коучем, сотрудник усваивает технологии и методы решения проблем, он способен уже самостоятельно преодолевать свои трудности, сегментировать важное и второстепенное, ограничения, ресурсы, цели, способен разработать систему четких мероприятий.