# КОУЧ-КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

2016

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы развития персонала организации

.1 Методы развития персонала организации

.2 Коуч-консультирование и возможности его использования

Глава 2. Эмпирическое исследование по выявлению наиболее эффективной методики в обучении сотрудников организации

.1 Описание программы коуч-консультирования

.2 Анализ и интерпретация результатов исследования

Глава 3. Разработка программы коуч- консультирования

.1 Принципы и правила развития персонала

.2 Программа коуч-консультирования

Заключение

Список использованных источников

Введение

Мир быстро меняется. В условиях непрерывного движения рынка, растет объем информации. Обращаясь к термину «предпринимательская деятельность», видно, что это «деятельность, которая ведётся на страх и риск предпринимателя с целью получения прибыли». «Предпринимательский страх и риск» мотивируют руководителей вести поиски эффективных решений, изобретать и осваивать иные, новые техники, методы, подходы, а также привносить изменения в структуру и в сами деятельности. Одним из этих инструментов может являться коуч-консультирование.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

В настоящее время, когда мы слышим слово «коучинг», уже так хорошо вошедшее в наш лексикон, оно кажется нам близким и знакомым. Но до сих пор остаются вопросы о его значении. Коучинг можно трактовать по-разному, потому что существует большое количество сфер деятельности, с которых его можно рассмотреть, например, в спорте. От английского слова coach-тренер, поэтому переводчики спортивной литературы используют его в своих статьях.

В работе затронута проблема подбора методов для развития и обучения персонала. В настоящее время работодатели всё больше ценят высокий уровень мотивации и показателя эффективности своих сотрудников. Поэтому с каждым годом появляется немалое количество разнообразных методов развития персонала. Но не столько важна новизна, сколько продуктивность. Ведь именно непрерывное развитие позволяет организации успешно занимать свою позицию на экономическом рынке в условиях высокой конкуренции. Компании имеют разную специфику деятельности, в связи с этим, инструменты развития персонала, которые подходят одной, не всегда могут быть так же хороши для другой.

Актуальность исследуемой темы подтверждается тем, что человеческий фактор сильно влияет на работу целой системы организации.

Стоимость человеческой ошибки стала очень высока. В настоящий момент в мире ощутимо обострилась конкуренция благодаря быстрому развитию информационных технологий. Конкурентное преимущество, берущее основу на введении новых технологий, можно лишь удержать совсем недолгое время. Правильно замотивированные сотрудники играют большую роль в работе организации, их профессиональная отдача и показатель эффективности в 10 раз выше, чем у остального персонала. Поэтому перед работодателями стоит нелегкая задача удержать таких сотрудников и как можно сильнее способствовать их развитию.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Почти каждая организация сталкивается с таким моментом, когда она находится на пути к кризису. Именно кризисная ситуация вынуждает организации приспосабливаться к ней. Перед организацией возникает множество проблем, одна из которых наиболее важная - сопротивление, нежелание, неспособность сильных и влиятельных сотрудников меняться. В этом случае адаптация организации играет большую роль. Адаптация зависит от способности главных сотрудников учиться и воспринимать новое, т.е. изменяться. Парадокс в том, что сотрудники, которые считаются наиболее способными к развитию, труднее всего меняются. Эту проблему затрагивает Камерон Э. и Грин М. в своей книге «Управление изменениями».

Степень изученности темы в отечественной и мировой науке и практике. В современной литературе в достаточно неполной мере рассматривается тема коучинга. Одной из известных работ по коучингу является книга Дж. Уитмора «Коучинг высокой эффективности». Вместе с ней также популярны книги Дж.К. Смарта «Коучинг», С. Тропа и Дж. Клиффорда, «Коучинг в обучении. Руководство для тренера и менеджера». Отечественные работы в данной области представлены следующими авторами: Д.А. Аширов, И.С. Габитов, Л.Н. Захарова, Г.И. Коноплёва, В.Е. Максимов, А.В. Огнев.

Объектом работы выступает развитие персонала организации.

Предметом исследования является коуч-консультирование как современный метод развития персонала.

Практическая значимость изучаемой темы заключается в проверке эффективности методов обучения персонала на основе сравнения результатов, их анализа, полученных после проведения исследования.

Целью данной работы является разработка программы коуч- консультирования в целях развития персонала

Задачи. персонал обучение сотрудник прогрессивный

Провести теоретический анализ имеющихся в литературе данных и представлений по данному вопросу. Выявить новые прогрессивные формы и способы обучения и развития персонала.

Провести эмпирическое исследование по выявлению наиболее эффективной методики в обучении сотрудников организации.

Разработка программы коучинга. Методы и методики исследования:

изучение и анализ литератур и документации по теме ВКР

диагностика,

методы опроса (тесты, анкеты, экспертный опрос)

традиционные методики обучения персонала (лекции, семинары, конференции)

методы активного обучения (тренинги, коуч-консультирование, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, поведенческое моделирование, разбор практических ситуаций, баскет-метод.)

методы профессионального обучения (производственный инструктаж, наставничество, стажировки, ротация кадров, использование работников в качестве ассистентов, подготовка в проектных группах.)

Структура ВКР. Работа состоит из введения, трех (теоретической, практической и проектно-экспериментальной) частей, заключения, списка литературы. В работе предлагается исследование возможностей коуч-консультирования как стиля обучения и развития персонала организации.

В теоретической части:

рассматриваются традиционные и нетрадиционные методы обучения персонала, проводится их сравнение;

рассматриваются основные понятия и представления коуч- консультирования как новой технологии развития и обучения персонала;

рассматривается обучение сотрудников как способ вывода организации на более конкурентоспособный уровень;

рассматриваются основные достоинства и недостатки коуч- консультирования как модели развития ключевых сотрудников организации.

Вторая часть работы практическая. В ней представлены материалы наблюдений проведения различных тренинговых программ и исследования по выявлению продуктивности методик обучения, отобранных в программу развития сотрудников организации. Работа содержит практическое сравнение традиционных методов развития персонала и коучинга. Уровень владения компетенциями у сотрудников замеряется экспертами до начала развивающей программы, далее после обучения с помощью традиционных методов. Далее отбираются компетенции, уровень которых повысился незначительно. Исходя из полученных результатов проводится коучинг. Исследование проводится на примере компании ООО «Контакт Реал Эстейт». Для выделения наиболее важных компетенций, оценки специалистов по уровню владения компетенциями используется метод экспертного опроса. Экспертами выступали генеральный директор, руководители департаментов и директор по персоналу.

Третья часть проектно-экспериментальная (рекомендательная). В данной главе представлены разработки путей совершенствования управления персоналом, а именно сравнение зависимости эффективности результатов компании от выбранных образовательных методик и персонала, отобранного для обучения. Приводятся принципы и правила, на которые должны опираться руководители компаний при выборе программы развития персонала, а также мероприятия по разработке коуч-программы. Коуч- программа состоит из трех частей, которые наиболее полно раскрывают сущность данного инструмента, а также оказывают эффективное воздействие на показатели «роста» сотрудников и организации в целом.

Глава 1. Теоретические основы развития персонала организации

.1 Методы развития персонала организации

Развитие персонала является одним из главных и одним из важнейших условий успешного функционирования любой организации. Наиболее актуально это в условиях современного мира, когда научно-технический прогресс значительно ускоряет процесс устаревания профессиональных навыков и знаний. К примеру, инженер, окончивший ВУЗ ещё полвека назад, мог не заботиться о повышении своей квалификации вплоть до конца трудовой биографии. Вузовского багажа было вполне достаточно, в силу того, что знания выпускников середины прошлого века устаревали в среднем только через тридцать лет. Современные инженеры должны повышать свою квалификацию каждые пять лет.

Значение обучения и профессионального роста для организации всегда только растёт, вместе с тем весомое расширение потребностей этих пунктов за последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании стали брать на себя повышение квалификации, обучение и переквалификацию своих сотрудников. Организация профессионального обучения теперь одна из основных функций в управлении персоналом, а бюджет на него является наибольшей (без учёта заработной платы) статьей расходов у многих компаний. Несоответствие квалификации у нанимаемого персонала организациями ее основным потребностям негативно влияют на результаты ее деятельности. Крупные компании, такие как Google, PWC, KPMG тратят на развитие и обучение своих сотрудников миллиарды долларов ежегодно и даже создают для этих целей собственные университеты и институты.

Вместе с тем профессиональное обучение повышение квалификации также не менее важно и для малого бизнеса. Его успех в наши дни не меньше прочего зависит от способностей его сотрудников усваивать и использовать новые навыки и знания на рабочем месте. Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач1.

На данный момент, существует очень большое количество всевозможных методов развития профессиональных навыков и знаний. Их все можно разделить на две большие группы: обучение непосредственно прямо на рабочем месте (без отрыва от работы) и обучение вне рабочего места (в учебном классе).

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычными рабочими задачами в обычной рабочей обстановке. Такое обучение может осуществляться в различных формах:

копирование - работник прикрепляется к специалисту, и учится, стараясь копировать действия своего наставника;

инструктаж - представляет собой разъяснение с последующей демонстрацией рабочих приемов и методов без отрыва от рабочего процесса и может вполне осуществляться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж является, чаще всего, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных целей, которые входят в круг профессиональных обязанностей сотрудника.

ученичество и наставничество - являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников, - начиная с древних

Например, в компании ООО «Кофейная Кантата» существует система наставничества для новичков. За стажером закрепляется опытный сотрудник, который на период обучения контролирует, консультирует и помогает скорее включиться в работу своему подопечному. Инструктаж без отрыва от работы является эффективным и недорогим средством развития простых технических навыков, благодаря чему он столь широко и повсеместно используется на самых разных уровнях современных компаний2.

делегирование - передача строго очерченной области целей сотрудникам с полномочиями в принятии решений в оговоренном кругу вопросов. При этом менеджер по ходу работы обучает подчиненных;

метод усложняющих заданий - специальная программа рабочих действий, построенная в порядке степени их важности, увеличения объема задач и повышение их сложности. Заключительная ступень которых являет собой самостоятельное выполнение заданий;

ротация - представляет собой метод самообучения, при котором временно сотрудник берёт на себя другую должность для приобретения новых знаний и навыков. Ротация довольно широко применяется на предприятиях, где от работников требуется поливалентная квалификация, т.е. владение сразу несколькими профессиями. Кроме чисто обучающего эффекта ротация положительно влияет на мотивацию сотрудников, помогая им преодолевать стрессовые ситуации, вызываемые однообразной производственной работой.

Преимущества и недостатки обучения на рабочем месте:

Плюсы:

содержание программы обучения и время для её реализации можно приспособить к организационным потребностям;

можно использовать реальное технологическое оборудование, которым располагает компания, а также методы ведения работ;

может иметь непосредственную экономическую выгоду, с учётом достаточного числа работников в рамках одинаковых потребностей в обучении, всех необходимых средств, преподавателей, которые могут вести обучение на предприятии1;

переход от обучения на учебных примерах к выполнению самого рабочего процесса легче, когда учебный материал напрямую связан с рабочей деятельностью.

Минусы:

участники образовательной программы могут видеться только с работниками этой компании;

участники могут несколько неохотно и крайне уклончиво обсуждать некоторые вопросы честно и открыто в среде своих коллег или в присутствии руководителя;

данный вид обучения слишком узконаправлен для формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, в силу того, что не дает сотруднику непредвзято, независимо от сегодняшней ситуации на рабочем месте взглянуть и выйти за рамки традиционного поведения2.

Обучение вне рабочих стен включает в себя все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится с помощью внешних учебных структур и чаще вне стен компании.

Методы обучения вне рабочего места:

лекция - представляет традиционный и один из самых древних метод профессионального обучения. Проведения лекций (которые на сегодняшний день можно с успехом записывать на видео и показывать огромному числу слушателей), представляет собой монолог лектора, включающий учебный материал, который необходимо донести до аудитории, воспринимающей всё на слух. Лекция и в настоящее время остаётся пока непревзойденным средством изложения и донесения огромного объема учебного материала в короткое время, она позволяет развить и донести множество новых идей в течение всего одного занятия, расставить необходимые акценты1. Лекции очень эффективны с экономической точки зрения, ведь один лектор может вести работу с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами обучающихся (особенно если используется видео). Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего - лекция не предполагает практического вовлечения со стороны слушателей, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В итоге практически отсутствует обратная связь, лектор не может контролировать степень усвояемости материала и не может вносить коррективы в ход обучения.

деловые игры - являются метод обучения, который наиболее приближён к настоящей профессиональной деятельности обучающихся. Главным преимуществом деловых игр является то, что, они воспроизводят модель реальной компании, сразу предоставляя возможность серьёзно уменьшить операционный цикл и, в силу чего, показать участникам, к каким конечным итогам могут привести их решения и действия. Деловые игры бывают глобальными (как например управление компанией), так могут быть локальными (ведение переговоров, подготовка бизнес-планов). При использование данного метода, обучающимся предстоит выполнять разнообразные профессиональные функции и за счет этого расширять своё собственное представление о компании и о взаимоотношениях в неё её сотрудников1.

Например, исполняющий в деловой игре роль директора по продажам директор завода может гораздо лучше узнать и понять, под влиянием каких именно факторов могут складываться спрос и цена на продукцию компании, отношения с заказчиками и т.п., а, в силу чего, несколько по-иному взглянуть и на свои обязанности, и на производимую его заводом продукцию. Инструктор также может усилить подобный эффект, например, задавая участникам игры определенную поведенческую модель.

Деловые игры крайне полезны с точки зрения наработки практических навыков (составления планов, проведения совещаний, переговоров и т.д.), а с тем и поведенческих навыков (удовлетворение потребностей клиентов, ориентированности на качество, сотрудничество и т. п.). Они менее эффективны в усвоения теоретических знаний сотрудниками и овладения ими новых профессий. Деловые игры довольно недешёвые в постановке и проведении, ведь для их подготовки необходимы специальные навыки и немало времени; эффективный и полный разбор деловой игры, имеющий большое значение для необходимой эффективности данного вида обучения, и вместе с вышеперечисленным требует участия специально подготовленных инструкторов.

К примеру, фармацевтическая французская компания использует компьютерную симуляцию для повышения квалификации руководителей и специалистов по маркетингу. В ходе игры, конкурирующие между собой команды, имеют возможность управления такими параметрами как цена, рекламные затраты и продвижение товара, количеством и системой мотивации агентов по продажам, выбором различных маркетинговых стратегий. Компьютер симулирует реакцию рынка на действие компаний, которые либо могут преуспеть, либо разориться. Игра может всего в течение одного дня воссоздать события, в действительности, занимающие несколько лет.

учебная ситуация - выдуманная или настоящая управленческая ситуация с вопросами для анализа. Также устанавливаются жесткие временные рамки, которые могут несколько сковывать мысли в рабочей обстановке;

самостоятельное обучение - это наиболее простой вид обучения. Для него не нужен ни инструктор, ни какое-либо отдельное помещение, ни какое-то конкретное время - обучающийся проходит обучение там, тогда и так как ему самому удобно. Организации извлекут весомую пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам таких эффективных вспомогательных средств как аудио и видео курсов, учебников, задачников, построенных на нужных обучающих программах1.

Характерной чертой самообучения является его индивидуальность. Обучающийся сам определяет темп обучения, количество повторений, продолжительность своих занятий, т.е. контролирует важные параметры обучения по своему удобству, тогда как при других методах они заранее заданы. Но вместе с тем, индивидуальный характер такого обучения лишает его одного из главных условий эффективности, а именно обратной связи - обучающийся предоставляется самому себе.

В продаваемых в настоящее время компьютерных программах, обучение проходит в режиме постоянного диалога, обучающегося и компьютера, при этом данный диалог происходит с помощью разнообразных средств взаимодействия, такими как: компьютерная клавиатура, голос обучающегося, видео изображения, графические материалы и рисунки. Сохраняя преимущества индивидуального обучения (как контроль скорости, повторение, доступность), использование мультимедиа средств дает возможность поддержания постоянной обратной связи и корректировки обучающего процесса, что в свою очередь весьма повышает его эффективность1. Исследования ученых из США продемонстрировали, что компьютеризированное обучение с использованием средств мультимедиа, вполне может обеспечить несколько более высокую степень усвояемости материала (около 30%) и более высокий процент запоминания, чем все традиционные методы.

При компьютеризированном обучении в отличие от традиционных методов, основные издержки напрямую связаны с разработкой, а не с реализацией обучающих программ - на настоящее время подготовка такой программы с продолжительностью в один час, обходится в сумму около 100 тыс. долларов2. Однако после разработки программы, обучение организации практически ничего не стоит, т.к. для ее использования не нужно привлекать инструкторов, находить помещения, заказывать учебные материалы. Благодаря этому, при большом количестве обучающихся, учебные компьютеризированные программы становятся весьма выгодными экономически.

Преимущества и недостатки обучения вне рабочего места:

Плюсы:

участники обмениваются информацией, делятся проблемами и навыками по их решению с работниками сторонних компаний;

используется дорогостоящее учебное оборудование, которое может оказаться недоступным в стенах компании;

экономически выгодна, при организации с наибольшим количеством сотрудников с похожими потребностями в обучении;

в довольно нейтральной обстановке участники смогут более честно и охотно обсуждать какие-либо вопросы.

Минусы:

содержание курсов едва ли точно заточено под потребности конкретной организации;

доступность и частота проведения курсов обычно установлены организацией их проводящих;

возникают проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы.

Перейдем непосредственно к перечислению методов обучения. Они тесно связаны с развитием персонала и выступают важной составляющей процесса обучения. Каждая компания имеет свою специфику, чтобы подобрать программу обучения, необходимо предварительно изучить структуру компании, специфику деятельности, проанализировать прошлый опыт (если имеется), изучить документацию и должностные инструкции, чтобы выявить наиболее важные компетенции, которыми должны обладать сотрудники на высоком уровне. Для ознакомления с методами обучения и развития персонала, перечислим их ниже.

Методы обучения - это «основные средства», способы познания объекта и предмета изучения для обучения и развития персонала1. Методы профессионального обучения можно разделить на две группы: традиционные и нетрадиционные2. К традиционным методам относятся способы обучения, которые применяются на всех уровнях в системе образования, а к нетрадиционным следует отнести методы обучения, применение которых зависит во многом от сложности и специфики получаемой профессии или специальности.

Традиционные методы обучения: лекция, практическое занятие, беседа, тестирование, опрос, объяснение, презентация, семинар, решение задач, обсуждение, лабораторная работа, домашнее задание, конференция, самообучение, контрольное задание, оценка результатов и др.

Нетрадиционные методы обучения: коуч-консультирование, компьютерное обучение, программированное обучение, деловая игра, ролевая игра, ситуационная игра, развивающая игра, дискуссия, инструктаж, моделирование, анализ ситуаций, кейс-метод, баскет-метод, контент-анализ, стажировка, тренинг, «мозговой штурм», бенчмаркинг (эталонное тестирование) и др.3

Вывод. Направление системы управления персоналом, обучение и развитие персонала, представляют одну из важных подсистем системы управления персоналом, которое опирается на научные принципы, подходы и методы, то есть основные составляющие методологии профессионального образования. Следовательно, совершенствование всех видов профессионального обучения зависит от применения различных научных подходов для развития персонала, использования не только классических, но и специфических методов обучения «человеческого ресурса» предприятий, с учетом принципов обучения всей системы образования, в том числе и профессионального. Обучение и развитие персонала организаций, компаний является одной из стратегических задач, так как функционирование целых отраслей в значительной степени зависит от степени квалификации и профессионализма кадрового состава работников.

.2 Коуч-консультирование и возможности его использования

Коуч-консультирование и эффективное развитие персонала тесно связаны. Данный подход является крайне полезным для работы с сотрудниками, в основном потому, что содержит в себе три исключительных составляющие:

Совместная эффективная деятельность: сотрудники и коуч являются партнерами, командой, которая фокусируется на целях и запросах, чтобы достичь больше, чем сотрудники мог бы сделать без коуча.

Структурированность: с коучем сотрудники берут на себя больше ответственности и действий, мыслят масштабнее и завершают свои планы, благодаря профессионализму и ответственности коуча.

Компетентность и профессионализм: коуч должен знать, каким образом помочь предпринимателям и руководителям в принятии наилучших решений, в постановке нужных целей, в большем заработке, реструктуризации своей профессиональной и личной жизни для достижения максимума удовлетворенности и продуктивности.

Джон Уитмор в работе «Новый стиль менеджмента и управления персоналом» выделил следующие достоинства применения коучинга в личной жизни и профессиональной деятельности:

улучшение продуктивности деятельности. Это главная цель применения коучинга;

развитие персонала;

обучение персонала наилучшим образом.

коучинг является быстрым обучением «без отрыва от работы», причем сам процесс должен вызывать положительные эмоции.

Улучшение взаимоотношений с коллективом.

Увеличение уровня качества жизни. Улучшение взаимоотношений и связанный с этим успех, меняют к лучшему всю рабочую атмосферу.

Лучшее использование мастерства и ресурсов людей. Коучинг открывает много не выявленных ранее талантов среди сотрудников коллектива.

Многократно возрастает личная эффективность сотрудников и их целеустремлённость.

Большая адаптивность и гибкость к различным изменениям1.

В будущем потребность в приспосабливаемости станет более сильно ощущаться. Высокая рыночная конкуренция, технологические инновации, глобальные высокоскоростные коммуникации, экономическая неопределенность и нестабильность в социуме создают эту потребность в течение нашей жизни. В создающихся условиях может существовать только адаптивный и гибкий.

Благодаря коучингу, человек развивает новые навыки и способности, увеличивающие его эффективность.

А.С Огнев в своей книге «Организационное консультирование в стиле коучинг» даёт определение коучингу как системе принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности и группы, совместно

работающих людей, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала1.

Коучинг зачастую направлен на достижение цели, успеха, результата, на овладение производственными навыками, причем акцент делается на осуществление действий и поддержание изменений во времени, часто используется для улучшения навыков, необходимых для успешной деятельности в конкретной области. В работе Н. Самоукиной поясняется - коучинг скорее наполнен практикой, чем теорией и в значительной степени опирается на навыки межличностного взаимодействия2.

Коучинг содержит в себе консультирование и создание сети контактов. Не требуется показывать сотрудникам свои знания и опыт. Коуч просто должен поднимать дух и поощрять персонал, делясь с ним своим энтузиазмом по отношению к своей работе3.

Виды и модели коучинга

Разнообразие решаемых задач и скорое развитие данного направления в словотворчестве породили изобилие различных «видов» и «подвидов» коучинга.

В настоящее время в употребление вошли следующие названия:

персональный коучинг,

интенсивный краткосрочный коучинг (crash-coaching) как подготовку к выполнению отдельной важной задачи,

экзистенциальный коучинг,

командный коучинг,

проектный коучинг,

системный (организационный) коучинг,

самокоучинг,

бизнес-коучинг,

коучинг-менеджмент,

коучинг-наставничество.

Имеются точки соприкосновения между коучингом и тренингом, коучингом и организационным консультированием, коучингом и имидж- мейкерством, коучингом и PR, коучингом и социальной работой.

Основой для выделения этих трех групп коучинга служат, во-первых, различное позиционирование менеджера по персоналу по способу участия в процессе (непосредственное или вспомогательное) и, во-вторых, используемый набор методов (консультирование, тренинг, диагностика)1. И здесь разумным представляется разделение:

коучинг-консультирования

коучинг-менеджмента.

коуч-наставничество

Когда менеджер по персоналу берётся за коуч-консультирование, он становится активным и самым непосредственным участником процесса, а его метод - это консультирование, пусть вместе с ним и не исключается использование, если необходимо, отдельных диагностических или тренинговых приемов и методик2.

Сегодня коучинг как эффективный метод повышения личностной результативности в основном широко используется в области управления человеческими ресурсами. Коуч не занимается развитием личности как таковой вообще или улучшением эффективности в целом. Сфера интереса коуча - конкретная профессиональная или личная цель в будущем, шаги и задачи по её достижению в настоящем и учёт тех уроков из прошлого, которые помогают эффективно двигаться сейчас1.

С использованием коуч-технологий, участники процесса действуют осознанным образом, устремляясь к цели и шаг за шагом применяя теоретические основы метода, и занимают партнёрскую (не экспертную) позицию.

Благодаря процессу коучинга сотрудники совершенствуют свои знания, улучшают свой КПД (коэффициент полезной деятельности) и повышают качество жизни2. Задача коуча - помочь людям отыскать в себе ресурсы, которые необходимы ему в определённый момент, и применить их на практике.

Ключевые задачи коуч-консультирования - это:

Постановка задач и целей (поиск целевых ориентиров, приоритетов).

Исследование текущего положения: (определение ресурсов и ограничений в распоряжении). Коуч пытается понять настоящую ситуацию (проблему) через вопросы. Сотрудник исследует ситуацию и свое отношение к ней вместе с коучем.

Определение внутренних и внешних преград на пути к цели. Коуч делает все возможное, чтобы понять, что именно препятствует сотруднику в достижении результатов, и помочь ему в понимании и изучении преград. Сотрудник исследует свои внутренние и внешние препятствия.

Разработка и анализ возможностей для преодоления препятствий. Коуч задает вопросы и использует другие методы, которые провоцируют сотрудника к поиску решений и преодолению ограничений; Сотрудник исследует возможности для преодоления препятствий.

Выбор конкретного варианта действий и составление плана. Коуч помогает сотруднику в анализе возможностей. Сотрудник же анализирует возможности, выбирает конкретный вариант и составляет план действий.

Коуч и сотрудник сообща обсуждают то, что конкретно должно быть выполнено к следующей встрече (определенному сроку). Итогом всей работы является бизнес-план и конкретные намеченные шаги с установленными сроками их достижения1.

Так, Д. Клаттербак в своей работе «Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации» перечислил следующие основные задачи бизнес-коучинга, которые он помогает эффективно решать2:

увеличение эффективности продаж;

создание проектных команд;

формирование конкурентных преимуществ;

позиционирование товара или компании;

обучение персонала;

создание сплоченных рабочих команд;

вывод на рынок новых продуктов и услуг;

нематериальная мотивация персонала;

управление изменениями;

выход на новые рынки;

управление проектами (от отдела до организации).

Что до инструментов коучинга, то он не имеет какого-то одного единственно правильного варианта реализации.

Его рамки определяют стремление к осознанию действительности за счет получения достоверной информации о ней и основанное на самоуважении, самомотивации, опоре на свои силы, принятие ответственности за свои действия.

Его основными инструментами служат: активное слушание, вопросные технологии, эффективные вопросы (подобные тем, которые в своих диалогах использовал Сократ), элементы тренинга, элементы и техники НЛП1.

В организационном коучинге успешно используются приёмы современного менеджмента (техники постановки целей, метод grow и smart).

Обращаясь к основным принципам, которые используются в ситуации коучинга, можно выделить следующие ключевые пункты:

Принцип осознанности и ответственности. Предполагается, что коучинг служит для расширения границ осознания действительности в ходе анализа поставленной задачи. Сбор всей необходимой информации для решения задачи и её анализ производятся человеком самостоятельно при партнерстве коуча. Осознанность помогает принять ответственность за свою работу. Работая в коучинге, человек берёт на себя ответственность за всё, что происходит с ним в жизни, и больше не выступает жертвой обстоятельств2. Для этого используются специальные техники, главная из которых - вопросный инструментарий коучинга. По-другому, априори в технологии коучинга лежит ситуация самоопределения, где человеку помогают выбрать такую позицию по отношении к самому себе и к миру, в которой происходит становление субъекта процесса индивидуализации.

Принцип отсутствия оценочной (экспертной) позиции. В ходе коуч- консультирования коуч не занимает оценочную позицию, не даёт советов или готовых решений, не переносит свой опыт. Человек всегда сам принимает решение о следующем шаге, который он сделает на пути к своей цели и сам несёт ответственность за его успех.

Принцип взаимосвязи. В рамках этого принципа человек выступает как структурная система, которая функционирует на разных уровнях. Работа над конкретной целью в ходе проведения коучинга влияет на другие сферы жизнедеятельности. Позитивные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других.

Принцип партнерства. Коучинг основан на коммуникативном равенстве и направлен на формирование отношений сотрудничества между коучем и сотрудником.

Принцип плавного структурированного развития. Работая в рамках коучинга, следует следить за тем, чтобы любой этап клиента на пути достижения к поставленной цели находился бы в «зоне ближайшего развития».

Сущность процесса коучинга

В последнее время почти каждый уважающий себя руководитель не будет не соглашаться с высокой значимостью развития и обучения персонала для развития организации, для развития бизнеса.

Это нормально, что у компаний, которые выбрали обучения и «перевоспитания» своего персонала, возникает огромное количество вопросов: кого именно выьрать и как развивать; с какой частотой; каков будет эффект обучения и как выяснить, получили эффективный результат; как закрепить результат обучения; какую форму обучения предпочесть? Для этого необходимо разобраться в следующих понятиях:

Наставничество это один из способов передачи знаний и достоверной информации, пришедшей с опытом1. Для того чтобы развить у работника необходимые навыки, можно предоставить ему более опытного наставника, который обучит его нужным техникам и методам работы, а в будещем поможет уладить все проблемы, которые возникают по ходу работы.

Принципы наставничества:

возможность постоянного взаимодействия;

вместо готовых ответов наставник предлагает только идеи и варианты;

наставник ведет подопечного и контролирует его действия;

обсуждение шагов наставника и подопечного в решении проблемы

В общем понимании сущности наставничества, можно сказать, что это процесс помощи со стороны сотрудников, которые давно работают в компании, молодым сотрудникам. В общем это можно свести к следующему: передача опыта, накопленного в организации, и усвоение норм поведения, принятых в компании.

Исследователи поясняют, что наставничество не только служит повышению производительности труда, но и может поспособствовать в получении предприятием, гораздо большей прибыли, потому что сотрудники, которые прошли обучение под руководством наставника, сильнее и интереснее раскрывают свой потенциал1. Данный вид обучения развивает ответственность, способность действовать самостоятельно и независимо и индивидуальные черты личности; каждый обученный сотрудник становится способным выдвигать собственные идеи и отвечать за их претворение в жизнь; персонал быстрее приспосабливается к изменениям, что способствует развитию культуры совершенствования, организация становятся более динамичной; развитие придает людям энергию, раскованность и уверенность в себе, повышает темп их жизни.

Существующие исследования показывают, что новые сотрудники, вступившие в успешные отношения наставничества-ученичества, способны больше узнавать о делах, проблемах и целях организации, чем люди, у которых наставников нет.

Современное понимание наставничества действительно очень близко соприкасается с коучингом. И в том и в другом случае и подопечный, и работник сами занимаются формулировкой своих целей, исследуют реальность, принимают решение и следуют выбранным путем.

Понятие коучинг отличается от наставничества тем, что наставники полагаются на продвижение уже существующих знаний или профессиональных навыков. Наставничество, охватывающее широкий диапазон проблем, является гораздо более общим процессом, чем коучинг, который относится к конкретному умению или сфере деятельности1.

Наставничество обычно помогает развитию в рамках узкоспециальной области или организации и помогает людям оценить корпоративную политику (в ее структурном, профильном и организационных частях).

Обычно наставник находится на более высокой профессиональной ступени, чем приставленный к нему подопечный. Наставник - это и ролевая модель, которая может стать ориентиром для подопечного на личностном уровне, и, несомненно, авторитет в данной сфере.

Несомненным положительным аспектом данного метода является возможность обучения прямо на рабочем месте. Сотруднику задумываться над тем, каким образом использовать знания из теории, чтобы перенести их на практику2.

Тренинг

Один из тех инструментов развития, которые зачастую путают с коучингом, называются тренингом.

Тренинг - это процесс, посредством которого индивид учится новому умению или аспекту знания. В результате, которого он овладевает необходимыми техниками для выполнения заданной работы, вследствие чего переходит от осознанного незнания к осознанной компетентности. В конце пройденных тренингов сотрудник может изучить как делать соответственную работу, но его деятельность после этого не обязательно соответствует требуемому стандарту1. Тренинг может быть формальным (например, обучающие курсы) и неформальным (например, инструктаж без отрыва от производства).

Настоящее развитие не происходит до тех пор, пока сотрудник не будет переносить знания из тренинга в «реальный мир» и не осуществит устойчивое изменение своего поведения.

Именно здесь и начинается коучинг. Коучинг происходит тогда, когда субъект является осознанно или бессознательно компетентным, однако нуждается в переходе на следующий уровень своей деятельности.

Нужно заметить, что в некоторое время сотрудники описывают себя как осознанно некомпетентных, хотя наоборот они обладают умениями и знаниями, которые необходимы для исполнения заданной задачи. Причина такого случая такова: сотрудники не используют данные им возможности должным образом. По нашему мнению, при таких обстоятельствах не существует безусловной необходимости в тренинге. Использование коучинга помогает неуверенным в собственных возможностях людям перенести осуществление своих знаний и навыков на совершенно новую ступень. Такой случай - замечательный пример того, почему открываемое коучингом знание личности сотрудника есть очень важный шаг2.

Коучинг помогает людям увидеть со стороны, разные составляющие собственной деятельности при помощи компетентного, объективного «помощника». Такой метод направлен на партнерскую деятельность с людьми в использовании метода обучения без отвлечения от работы и, следовательно, на улучшение успешности их деятельности, а не на обучение чему-либо новому. Главной задачей коучинга является использование данных уже знаний и умений (иногда в сочетании с пересмотром социальных установок и привычных подходов).

Большинство ведущих тренингов хотят выяснить различия между коучингом и тренингом. В некоторое время это вызвано разными мнениями, что тренинг оказывает гораздо больше, чем подразумевается, влияния на работу, а иногда и становится следствием «развитости» тренеров, которые используют коучинг в своей сессии.

Область тренинга и коучинга зачастую перекрываются. Порой в процессе обучения обнаруживается, что обучающийся не обладает необходимыми навыками и (или) просто базовыми знаниями. В этом случае коучинг перекрывается тренингом, а, то есть заканчивается первый и начинается второй. Тренинг и коучинг - составляющие основы роста и развития.

В этом случае, вероятно, что деятельность конкретного человека касается множества вариантов коучинга (примерно столько, сколько навыков требуется для осуществления ведения конкретной деятельности). Эффективный план личностного развития (ПЛР) имеет под определение тех умений и знаний, над которыми следует поработать в какой-либо определенный момент времени с целью обеспечить раскрытие потенциала личности и достижение им бизнес целей.

Коучинг - это в первую очередь взаимоотношения между двумя людьми, осуществляющееся в рамках определенной цели. После достижения данной цели необходимость в подобных взаимоотношениях отпадает. И так, в чём же цель коучинга? А в том, что он помогает людям измениться и стать теми, кем они желают быть, ну или теми, кем им нужно стать, т.е. помогает развивать их.

Теперь рассмотрим другие понятия, ассоциирующиеся и смешивающиеся с коучингом.

Консультирование

Консультант чаще всего является специалистом в какой-то определённой области бизнеса или профессиональных знаний. К консультантам, как правило, обращаются люди, которым нужна помощь в решении непростых и необычных проблем. В результате консультирования выясняются причины возникших проблем и осуществляется рассмотрение прошлого личностного опыта в рамках событий, которые привели к настоящему положению дел, в силу чего даётся экспертная позиция по данному вопросу1.

В отличие от традиционного консалтинга, коучинг фокусирует внимания на будущем, и настоящем положение вещей и дел. Основная задача коучинга это разработать маршрут к поставленной цели. Главная особенность коучинга - помочь клиенту найти собственное решение, а не решить проблему за него. Коуч не должен быть экспертом в проблемной области. Но он обязательно эксперт в раскрытии собственных возможностей клиента.

За рабочим местом, люди зачастую обращаются к консультанту только при возникновении проблем, тогда как к коучингу прибегают в том числе и для повышения эффективности уже успешно сложившейся деятельности, и для устранения недостатков в работе.

Отсутствие экспертной позиции - один их ключевых принципов коучинга и главное отличие от консультирования, психотерапии или НЛП. Даже в НЛП консультант чаще выступает в качестве эксперта. Методика коучинга отвергает такой подход2.

Линейный менеджмент

Линейный менеджмент представляет собой искусство максимально эффективного использования возможностей работников, направленное на достижение цели; и таким образом, эффективный линейный менеджер в случае необходимости может применять другие, самые разные способы воздействия. Роли линейного менеджера в процессе коучинга было посвящено множество работ. Принято считать, что эффективный линейный менеджер при необходимости становится коучем для своей команды. Но с тем скорее, что на самом деле от линейных менеджеров требуется использовать так называемый стиль коучинга, а вовсе не обязательно осуществлять конкретно сам коучинг. Стиль коучинга подразумевает под собой поощрение личностного развития с помощью любых средств, адекватных по отношению к конкретной личности и конкретной команде или конкретной компании2.

Этот стиль - адаптивное, гибкое реагирование на меняющиеся потребности субъекта. Таким образом, эффективный менеджер осознает факт существования потребности в развитии и отдает себе отчет в том, что может он или нет провести надёжный и качественный коучинг. Если менеджер понимает, что не способен провести такой коучинг, то в этом случае в качестве коуча он может выбрать кого-либо еще. Вот примеры конкретных ситуаций, когда линейный менеджер не станет эффективным коучем:

Между сотрудниками и линейным менеджером не сложились хорошее понимание или взаимоотношения.

Взаимоотношения внутри организации являются формальными и зависят от жестких правил с иерархией.

Линейный менеджер еще пока только развивает в себе навыки коучинга, а сложившаяся ситуация не позволяет выделить достаточного времени на «тренировки».

Особенности функционирования данного подразделения не позволяют уделять время коучингу.

Резюмируя вышеперечисленное, следует подчеркнуть основные, моменты междисциплинарных отношений коучинга с гуманитарными областями знаний. В первую очередь, коучинг является эффективным методом, повышающей личностную результативность. В обучающей практике его возможно использовать в качестве инструмента для повышения личностной и профессиональной эффективности сотрудников, как метода, проясняющего профессиональные цели, средства, а также пути их достижения. В процессе коуч-сессий появляется возможность поддерживать и развивать инициативы и начинания персонала, связанные с профессиональной деятельностью обучающихся. В процессе работы в коучинге, человек проясняет собственные жизненные концепции, мировоззренческие позиции, ищет собственные пути и способы достижения целей1. Характер участия психолога-практика в коуч-менеджменте иной - в основном процессе он активного участия не принимает (может выполнять роль супервизора).

Коуч-наставничество задает несколько иное позиционирование психолога-практика. Кроме выполнения тренерской роли, психолог также может оказать профессиональное содействие в роли диагноста как при формировании отдела наставников в компании, так и при нахождении совместимости пар наставник - протеже. И разумеется, в роли консультанта, но не коуч-консультанта, а консультанта по проблемам коуч-наставничества.

Перечисленнон позволяет разглядеть весьма широкое поле для деятельности, связанной с растущим и набирающим силу движением под названием коучинг. Коуч-консультирование как эффективную психологическую практику целесообразно включать в систему научно-образовательных проектов в университетском образовании. Методы и приемы коучинга могут весьма гармонично вписываться в практику профессионально-личностного сопровождения студентов как прочный и надежный инструмент, позволяющий однозначно эффективно достигать целей не только в образовательном пространстве, но и собственно в профессиональном становлении будущих специалистов. Коуч-консультирование способствует становлению культуры профессионального саморазвития, организуя образовательный процесс как процесс «самодвижения» человека. Сейчас коучинг широко распространен в сфере менеджмента и позволяет добиться высоких показателей результативности. В менеджменте коуч-консультирование используется в качестве методологии развития персонала, как командный коучинг.

Глава 2. Эмпирическое исследование по выявлению наиболее эффективной методики в обучении сотрудников организации

.1 Описание программы коуч-консультирования

В наши дни одним из наиболее значимых ресурсов и преимуществ конкурентоспособности организации является компетентный персонал. Несмотря на это, сложившаяся ситуация на рынке труда даёт нам понять, что практически каждая компания испытывает острую дефицит профессионально подготовленных, компетентных сотрудников. Исходя из этого, большое количество организаций вкладывает значительную часть инвестиций в развитие кадрового резерва, а также обучение и всевозможные стажерские программы. Однако, обучение и развитие это совершенно разные понятия. В современном мире наиболее актуальным и важным стал вопрос именно развития сотрудников, в том числе развитие кадрового резерва организаций. Рассмотрим глубже понятия этих двух терминов1:

обучение - передача знаний от преподавателя, тренера или руководителя;

развитие - создание условий для развития способностей, раскрытия потенциала, изменения производственного поведения.

Поглощающее большинство организаций в период кризиса и посткризиса делали стремление, чтобы найти ключевой персонал для развития и удержания. Главную позицию среди ключевого персонала в крупных и средних российских организациях сегодня занимает кадровый резерв1. Кадровый резерв - это группа работников:

которые способны к более трудоёмкой, а также деятельности управленцев;

которые отвечают требованиям, указанным в должностной инструкции;

прошедших структурированную профессиональную подготовку с помощью обучения и развития.

Если организация не имеет компетентного и эффективного кадрового резерва, необходимо заниматься развитием и обучением уже имеющегося собственного персонала. Именно поэтому у руководства компании возникают вопросы, как и с помощью каких методов проводить необходимые процедуры, чтобы оставаться конкурентоспособным на экономическом рынке какого-либо сегмента.

Исходя из сказанного в первой главе, мы выяснили, что обучение и развитие персонала может проводиться с помощью традиционных и нетрадиционных методов. Сделав анализ имеющейся в свободном доступе информации об обучении персонала, можно выявить, что большинство компаний на российском рынке используют традиционные методы, такие как: лекция, семинар, домашнее обучение, презентация, самообучение. Это требует минимальных затрат и времени, например, на закупку литературы и подготовку к проведению лекций или презентаций. Но помимо плюсов, есть огромный минус данных методов развития персонала - эти методы отличаются низкой эффективностью.

Социологический центр по г. Москве в 2014 году провел опрос 108 представителей российских организаций. Был задан вопрос - от чего зависит эффективность обучения (см. рис. 2.1):



Рисунок 2.1. Сравнение зависимости эффективности обучения

Как показано на рисунке 2.1, особо важной частью успешности обучения выступает заинтересованность в обучении работников (38% респондентов). Следом идёт компетентность HR-специалиста (30%). Поддержка руководства составляет сектор в 19% и, наконец, качество учебной программы определяет эффективность обучения на 13%. Высокая значимость мотивации отражается во многих исследованиях. Например, итоги исследований В. Потребича показывают, что рост процентов продаж наблюдался у тех работников магазина, которые имеют некий стимул в мотивации к использованию техник взаимодействия с клиентом. Если интерес к деятельности или использованию методов успешной продажи, фиксированные показатели понижались.

Установление высокой мотивации к развитию компетенций - есть главная составляющая результативности и организации, и проведения обучения. Также, возможность получить дополнительное образование является для большего количества работников и потенциальных работников сильным стимулом к трудовой деятельности.

К сожалению, организации после обучения своих кадров получают желаемый результат. В данном случае они испытывают необходимость в выявления проблем и не совершенности программы.

Зачем надо оценивать эффективность учебных программ, той или иной формы повышения квалификации? Ответ следующий - для того, чтобы выяснить, каков итог, были ли достигнуты цели обучения. Программа, которая не может позволить подняться сотрудникам на новый уровень, улучшить показатели эффективности, обладать необходимыми навыками и установками, должна быть заменена, переделана, пересмотрена, дополнена как можно скорее. Потому как, на первый взгляд замечательные программы обучения могут вести к неудачам по разным причинам, перечислим их ниже:

поставлены недостижимые или очень обширные смыслы цели обучения;

процесс обучения не организован и не систематизирован;

итоги обучения не требуются организации;

независящие от организаторов и участников обучения причины Выяснение причин, из-за которых система обучения оказалась

неудачной, а также анализ причин смогут позволить прогнозировать к каким мерам нужно прибегать в будущем. Оценивание результативности обучения должно проводится после изучения заключения сотрудников и руководства. Провести оценку качества программы можно прибегая к помощи преподавательского состава, экспертов, либо специальных групп.

Критерии и методы оценки эффективности обучения

мнение участников обучения;

овладение учебным материалом;

изменение поведения;

результативность показателей;

эффективность издержек.

Если программа обладает высокой целевой и экономической эффективностью, то внедрение данной программы необходимо продолжить (при условии, что цель, которая будет достигнута после внедрения программы будет еще актуальной). Однако, в случае если программа показывает низкие результаты, продолжение её не имеет смысла.

Наиболее сложным является принятие решения по двум другим случаям. Так, если низкая экономическая эффективность сопровождается высокой целевой, программа может быть продолжена при определенных условиях. Например, при условии сокращения затрат или наращивания результативности за счет корректировки содержания программы и (или) условий ее реализации (например, наполняемость групп, скидки, использование собственных, а не привлеченных тренеров и пр.).

Если же по результатам анализа выявлена высокая экономическая эффективность развития персонала и низкая целевая, условием включения программы в перечень реализуемых является либо выявление внутренних резервов программы, позволяющих скорректировать ее содержание и тем самым повысить степень достижения цели, либо корректировка цели в случае, если она была завышена.

Таким образом, обучение персонала представляет собой сложный, комплексный, многогранный процесс, при организации которого многие компании сталкиваются с рядом проблем. Для их выявления, решения, а также повышения эффективности процесса обучения персонала необходимо проводить оценку эффективности обучения, используя метод или комплекс методов, наиболее подходящих для конкретной организации.

В 2014 году Скотт Фриман (Scott Freeman) из Вашингтонского университета с коллегами провели мета-анализ 232 научных работ, посвящённых обучению персонала на высокотехнологичных предприятиях (STEM: науки, технологии, инженерное дело и математика). Результаты однозначно говорят в пользу активных методов обучения. В группах с обычными лекциями аттестацию не проходили с первого раза, в среднем, 34% персонала, а в группах с активным обучением - лишь 22% (см. графики на рис. 2.2):

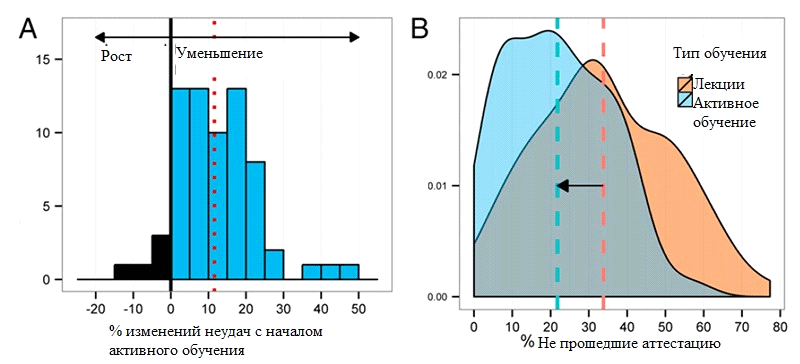


Рисунок 2.2. Сравнение активного и традиционного (лекций) методов обучения1

Эффективность коучинга

Клиенты, использующие коучинг, отмечают: появление новых перспектив в отношении собственных возможностей, расширение мышления, возникновение новых способов принятия решений, повышение уверенности в собственных силах. В связи с ростом персональной эффективности, позитивно изменяется удовлетворенность работой и жизнью, достигаются лично важные цели.

Приведем данные некоторых исследований:

Компания Manchester Inc., мировой лидер в программах управленческого коучинга, еще в 2015 году провела и опубликовала результаты исследования в компаниях из списка «Fortune 500» (самые успешные компании мира), определив, что почти 70% компаний из этого списка используют коучинг.

Программы коучинга Manchester Inc. в среднем обеспечивали в 5,7 раз большую прибыль от вложенных в управленческий коучинг инвестиций.

По данным Manchester Inc. компании, заказывающие коучинг для своих руководителей, отметили улучшения в (см. рис. 2.3):

производительности (отметили 53% руководителей);

качестве (48%);

укреплении организации (48%);

обслуживании клиентов (39%);

снижении жалоб потребителей (34%);

отсутствии текучести руководителей, которые пользовались коучингом (32%);

снижении издержек (23%);

итоговой доходности (22%).



Рисунок 2.3. Уровень эффективности организации

Руководители отмечали улучшения в (рис. 2.4):

рабочих отношениях с непосредственными подчиненными (отметило 77% руководителей);

рабочих отношениях с непосредственными руководителями (71%);

командной работе (67%);

рабочих взаимоотношениях с коллегами (63%);

удовлетворенности работой (61%);

снижении конфликтности (52%);

приверженности компании (44%);

работе с клиентами (37%).

Согласно данным из статьи Public Personnel Management , тренинги сами по себе увеличивают производительность на 22,4%, в то время как тренинг в сопровождении персонального коучинга увеличивает производительность на 88%1.

В феврале 2014 года издание «Washington Post» сообщило, что компании, использующие коучинг, получили прибыль в размере 3,4 млн. долларов США в 2013 году, что составило 691% возврата инвестиций.



Рисунок 2.4. Улучшения в организации

Из сообщения журнала «Fortune»: «менеджеры характеризуют возврат инвестиций… в шесть раз от стоимости коучинга для их компаний».

Исследования эффективности управленческого коучинга, по сведениям «Manchester Review» (2013, т. 6, № 1), показали, что компании, инвестировавшие в управленческий коучинг, получили более 500% возврат инвестиций.

Проведём самостоятельно эмпирическое исследование для выявления наиболее эффективной методики развития персонала на примере компании ООО «Контакт Реал Эстейт».

Краткая информация о компании

Агентство элитной недвижимости Контакт Реал Эстейт работает в сегментах городской, загородной и коммерческой недвижимости в Москве и Подмосковье. Специалисты компании оказывают услуги по аренде, покупке и продаже элитных квартир, апартаментов, пентхаусов в Москве, а также загородных домов и коттеджных поселков в Подмосковье. Желающим приобрести готовый арендный бизнес, офисы или продать свое торговое помещение эксперты предоставят эксклюзивный инвестиционный консалтинг и обеспечат полный цикл сделки.

Организационно-экономическая характеристика ООО «Контакт Реал Эстейт» Частная компания, общество с ограниченной ответственностью «Контакт Реал Эстейт».

Законодательная основа функционирования: Федеральный Закон об обществах с ограниченной ответсветственностью, Гражданский кодекс РФ.

Время образования: 07.12.2009

Способ образования: Государственная регистрация юридического лица при создании

Территориальное размещение: Город Москва, Переулок Афанасьевский Б., 36/13, стр. 1

Виды экономической деятельности: предоставление посреднических услуг, связанных с недвижимым имуществом; подготовка к продаже, покупка и продажа собственного недвижимого имущества; сдача в наем собственного недвижимого имущества

Структура управления: Высший орган - общее собрание участников общества, исполнительный орган - генеральный директор1.

Масштабы деятельности, значение и роль организации в отрасли: ООО «Контакт Реал Эстейт» занимает долю 10% по количеству закрытых сделок по г. Москве среди элитных риэлтерских агентств, входит в ТОП-10 ведущих риэлтерских агентств по г. Москве, состоит в десятке риэлтерских компаний по узнаваемости PR по г. Москве и МО, является одной из ведущих компаний, предоставляющих аналитические услуги в сфере недвижимости.

Анализ внешних факторов прямого воздействия

Потребители: клиенты, которые заинтересованы в купле-продаже, аренде недвижимого имущества, аналитике на рынке недвижимости.

Конкуренты: Ведущие элитные риэлтерские агентства по г. Москве: Блэквуд, Калинка Риэлти, Savills, Tweet, WellHome.

Факторы внутренней среды

Организационная структура ООО «Контакт Реал Эстейт»: Генеральная Дирекция, Юридический Департамент, Департамент Маркетинга и PR, Отдел развития бизнеса, Департамент Городской Элитной Недвижимости, Департамент Коммерческой Недвижимости, Департамент Элитной Загородной Недвижимости, Департамент Аренды Элитных Апартаментов, Административная поддержка.

Иерархичность организационной структуры ООО «Контакт Реал Эстейт»: Генеральная дирекция имеет вертикальную связь с другими департаментами, остальные отделы и департаменты подчиняются генеральной дирекции и между собой имеют горизонтальную связь взаимодействия1.

Цель исследования - выявить какая методика развития персонала будет наиболее эффективна.

Задачи исследования

С помощью метода анализа документации отобрать 5-7 основных ключевых компетенций, которыми должны обладать специалисты на высоком уровне.

Выделить из имеющихся специалистов 25 человек.

Группа экспертов, состоящая из 5 человек (генеральный директор, заместитель генерального директора, директор по персоналу и два руководителя департаментов), определяет на каком уровне (низком, среднем или высоком) специалисты владеют предъявляемыми к должности требованиями и компетенциями.

Эксперты фиксируют получившиеся результаты в экспертных листах.

Проводится обучение специалистов с помощью традиционных методов развития персонала (лекция, семинар, самообучение, конференция).

Эксперты измеряют на каком уровне специалисты обладают компетенциями после обучения и выявляют разницу на основе сравнения.

После подведения итогов по первой части исследования эксперты выделяют те компетенции, уровень которых повысился незначительно или не повысился вовсе.

Для повышения уровня соответствия по выделенным компетенциям составляется программа коучинга.

Проведение коуч-программы.

Эксперты фиксируют и измеряют изменения после проведения коучинга.

Составляется экспертное заключение.

Исследование будет проходить в течение одного квартала (3 месяца - март, апрель, май), промежуточные результаты (после обучения с помощью традиционных методов) будут подсчитаны по истечении половины периода исследования. Результаты специалистов после проведения коучинга будут подсчитаны в заключительный период исследования. После этого следует оглашение результатов экспертного заключения.

Основой критериев для подсчета результатов выступают должностная инструкция для специалистов, утвержденная генеральным директором, отдельные пункты из квартального отчета (количество привлеченных объектов, количество показов, количество заключенных сделок, количество размещенных баннеров)1.

.2 Анализ и интерпретация результатов исследования

Экспертами были отобраны следующие требования к должностям и компетенции, как наиболее значимые:

навыки коммуникации и взаимодействия;

навыки убеждения;

навык ведения переговоров;

работа с возражениями;

навыки организации процесса сделок;

навыки активного слушания. Причина выделения данных компетенций:

Навыки коммуникации - профессионально важный навык заключается в способности как можно быстрее и правильнее донести информацию об объекте или услуге до собеседника. И чем более качественно и просто это будет сделано, тем эффективнее будет деятельность специалиста.

Навыки убеждения - необходимы для эффективного делового общения; уверенность в аргументации является залогом успеха в сфере продаж, при проведении переговоров.

Навык ведения переговоров - «комплексный» навык, который состоит из правильной подготовки, «разведки» (сбора необходимой информации, её изучения и анализа, выявление потребностей) и т.д.

Работа с возражениями - необходима для снятия возражения, влияния на мнение клиента таким образом, чтобы он изменил его.

Навыки организации процесса сделок - организационные навыки подтверждают профессионализм специалиста. Мало подвести клиента к сделке, важно, чтобы весь процесс проходил на высшем уровне.

Навыки активного слушания - умение слушать является составляющей коммуникативной стороной общения. При неумелом слушании может исказиться смысл передаваемой информации.

Далее было отобрано 25 специалистов (18 женщин и 8 мужчин). Эксперты исходя из своих заключений и результатов прошедшего квартального отчета подвели следующие итоги:

Соответствие специалистов уровню владения компетенциями будет представлено по шкале - низкий, средний или высокий (см. табл. 1):

Таблица 1 - Уровень владения компетенциями специалистов компании ООО «Контакт Реал Эстейт»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № участ- ника | Краткое наименование компетенций | | | | | |
|  | Коммуникация | Убеждение | Ведение переговоров | Работа с возраже- ниями | Органи- зация процесса | Активное слушание |
| 1 | Средний | Низкий | Средний | Средний | Низкий | Средний |
| 2 | Высокий | Низкий | Низкий | Низкий | Средний | Средний |
| 3 | Низкий | Средний | Низкий | Средний | Высокий | Низкий |
| 4 | Средний | Низкий | Низкий | Низкий | Низкий | Низкий |
| 5 | Низкий | Средний | Средний | Средний | Низкий | Средний |
| 6 | Средний | Низкий | Низкий | Средний | Средний | Средний |
| 7 | Высокий | Низкий | Высокий | Средний | Высокий | Высокий |
| 8 | Высокий | Высокий | Средний | Низкий | Низкий | Высокий |
| 9 | Низкий | Средний | Низкий | Средний | Средний | Средний |
| 10 | Средний | Низкий | Средний | Низкий | Низкий | Средний |
| 11 | Низкий | Средний | Низкий | Средний | Средний | Низкий |
| 12 | Средний | Низкий | Средний | Средний | Средний | Средний |
| 13 | Средний | Средний | Средний | Средний | Низкий | Низкий |
| 14 | Высокий | Низкий | Низкий | Средний | Низкий | Средний |
| 15 | Низкий | Средний | Низкий | Средний | Средний | Низкий |
| 16 | Средний | Низкий | Средний | Средний | Средний | Средний |
| 17 | Средний | Высокий | Средний | Низкий | Высокий | Низкий |
| 18 | Низкий | Высокий | Средний | Средний | Средний | Высокий |
| 19 | Высокий | Низкий | Высокий | Средний | Средний | Низкий |
| 20 | Средний | Средний | Средний | Средний | Низкий | Высокий |
| 21 | Низкий | Низкий | Низкий | Низкий | Средний | Средний |
| 22 | Высокий | Средний | Средний | Низкий | Средний | Высокий |
| 23 | Средний | Средний | Средний | Средний | Средний | Низкий |
| 24 | Низкий | Низкий | Средний | Средний | Средний | Высокий |
| 25 | Низкий | Низкий | Средний | Низкий | Средний | Низкий |

Исходя из результатов таблицы 1, составим диаграмму (см. рис. 2.5):



Рисунок 2.5. Диаграмма соответствия специалистов уровню компетенций

Начинаем вторую часть эксперимента (обучение с помощью традиционных методов развития персонала). Для этого подготовим курс лекций и семинаров, домашнее задание и литературу для самообучения.

Обучение для повышения уровня знаний по указанным выше компетенциям будут проводить сами эксперты, для выявления результатов будет проведен экспертный опрос по пройденным темам на последней неделе первой части эксперимента. Обучение проводится на рабочем месте два раза в неделю, литература для самостоятельного ознакомления высылается участникам исследования на электронную почту.

После проведения экспертного опроса первую часть исследования можно считать завершенной.

После обучения сотрудников с помощью традиционных методов, были выявлены следующие изменения:

Участники исследования по компетенции «Эффективная коммуникация» показали незначительный прирост (см. рис. 2.6, 2.7):



Рисунок 2.6. «Коммуникация» до обучения



Рисунок 2.7. «Коммуникация» после обучения

Прирост по шкале средний уровень в сравнении рисунков 3 и 4 вырос на 8%, по шкале «высокий уровень» - всего 4%

По компетенции «убеждение» прирост по шкале «средний уровень» вырос на 12%, «высокий уровень» - на 6% (см. рис. 2.8):



Рисунок 2.8. Сравнение уровней владения компетенции до и после обучения («Убеждение»).

Компетенция «ведение переговоров» - прирост по шкале «высокий уровень» составил 23%, «средний уровень» - 16% (см. рис. 2.9):



Рисунок 2.9. Сравнение уровней владения компетенции «Ведение переговоров» до и после обучения

Общий уровень компетенции «Работа с возражениями» после обучения повысился незначительно - прирост по шкале «средний уровень» составил 5%, «высокий уровень» - 10% (см. рис. 2.10, 2.11)



Рисунок 2.10. «Работа с возражениями» до обучения



Рисунок 2.11. «Работа с возражениями» после обучения

По компетенции «Организация процесса» методы традиционного обучения персонала оказались наиболее эффективными. Процентные показатели по шкале «средний уровень» выросли на 12%, «высокий уровень» на 24% (см. рис. 2.12):



Рисунок 2.12. Сравнение уровней владения компетенцией «Организация процесса» до и после обучения

Уровень компетенции «Активное слушание» оправдался с помощью традиционных методов обучения. Прирост составил 18% по шкале «средний уровень», 21% по шкале «высокий уровень» (см. рис. 2.13):



Рисунок 2.13. Сравнение уровней владения компетенцией «Активное слушание» до и после обучения

Переходим ко второй части исследования. Для этого группа экспертов разрабатывает программу коучинга с привлечением профессионального коуча.

Исходя из результатов первой части исследования, данные показали, что традиционные методы обучения не обеспечивают необходимый уровень соответствия компетенциям. По критериям «Эффективная коммуникация», «Убеждение» и «Работа с возражениями» прирост по шкалам оказался незначительным. Следовательно, необходимо вносить изменения в программу обучения. Беусловно, традиционные методы развития персонала нужно оставить в программе, но для достижения результатов по выделенным выше критериям, имеет смысл опробовать нетрадиционный метод обучения коуч-консультирование. Предположительно, коучинг как метод активного обучения выведет персонал на новый уровень профессионализма.

Проведем коуч-сессию длительностью в полтора месяца (по 2 раза в неделю), после чего следует подведение итогов второй части исследования и общие итоги всего исследования.

Результаты исследования показали:

Процентный прирост уровня развитости компетенции «Эффективная коммуникация» составил - 18% («средний уровень»), 23% («высокий уровень») (см. рис. 2.14):



Рисунок 2.14. «Коммуникация» после проведения коучинга

По компетенции «Убеждение» прирост по шкале «средний уровень» вырос на 26%, «высокий уровень» - на 32% (см. рис. 2.15)



Рисунок 2.15. Сравнение результатов исследования по компетенции «Убеждение»

Уровень компетенции «Работа с возражениями» после обучения повысился незначительно - прирост по шкале «средний уровень» составил 16%, «высокий уровень» - 24% (см. рис. 2.16)



Рисунок 2.16. Сравнение результатов исследования по компетенции «Работа с возражениями»

Результаты проведенного исследования показали, что коучинг, как метод развития персонала обеспечивает более эффективное и глубокое овладение знаниями, на которые он направлен, в сравнении с традиционными методами обучения. Наряду с этим, необходимо отметить, что традиционные методы, такие как лекции, семинары, самообучение и т.д., имеют место быть в программе развития, так как, согласно вышеизложенным результатам исследования, эти методы показали хороший уровень процентного прироста по уровню компетенций (3 из 6 компетенций).

Таким образом, анализируя содержательный и процессуальный аспекты исследования, можно сделать вывод, что коучинг ведет к достижению цели как сотрудника, так и организации в целом. Внедрение данного метода развития персонала положительно сказывается на отношениях руководителей с подчиненными, сотрудников между собой и главное - в работе с клиентами.

Коучинг в своем обучении могут использовать те компании, которые настроены на развитие своего персонала, кто считает свою организацию единым организмом, где прибыль зависит от реализованности каждого работающего в ней специалиста и вся корпоративная культура направлена на это. Когда директор по персоналу начинает выстраивать систему обучения в организации, то первое с чем он сталкивается то, что руководители департаментов сами не всегда представляют, какого рода обучение требуется их сотрудникам. Как правило, запросы выглядят следующим образом: надо, чтобы сотрудники лучше продавали, чтобы были более эффективными, чтобы научились управлять процессами. На этих общих темах запросы и останавливаются, а руководители убеждены, что тренера сами должны знать, чему обучать. Тем самым обучение в организации становится нецелевым и малоэффективным.

Очень часто к коучингу приходят те менеджеры по персоналу и руководители, которые действительно видят, что существующее обучение не приносит ожидаемой пользы, что тренинги проводятся по запросам, а эффекта практически не наблюдается. И при анализе сложившейся ситуации выявляются следующие проблемы:

Руководители практически не вовлечены в процесс обучения и развития своих сотрудников, они выполняют эту роль весьма формально.

Обратную связь от руководителей об удовлетворенности их работой сотрудники получают только в режиме замечаний и санкций.

Низкая мотивация влияния на результат.

И для того, чтобы разрешить все эти проблемы и сделать обучение эффективным, необходимо включить в этот процесс коучинг.

Компания ООО «Контакт Реал Эстейт» является одним из ведущих агентств, оказывающих посреднические и консалтинговые услуги в сфере элитной недвижимости. За сравнительно короткий срок (компания зарегистрирована в 2009 году) данная организация уже достигла больших высот в своём сегменте, что даёт еще больший стимул к развитию компании у руководителей. В связи с этим организация ищет эффективные способы развития персонала. Благодаря использованию коучинга в программе развития кадрового потенциала, компании удалось увеличить количество привлеченных объектов, привлеченных клиентов, здесь действовала компетенция «коммуникация», так же выросло количество закрытых сделок. Нельзя не брать во внимание такие факторы, как «сезон», экономическая ситуация в стране, курс валюты, потому как из-за того, что валютный рынок в России сейчас переживает не лучшие времена. Соответственно и рынок недвижимости претерпел спад. Наиболее часто встречаются срочные сделки. Они же являются самыми выгодными. Анализ ситуации на рынке недвижимости, проведенный компанией ООО «Контакт Реал Эстейт», показал, что в 2016 году спрос на элитную недвижимость упал вдвое.

Однако, спрос на более дорогие объекты возрос на 17%1. Так же достаточно высокие показатели роста имеются у рынка коммерческой недвижимости. В условиях нестабильности гораздо легче вырваться вперед. Чем выше риск, тем больше прибыль. Поэтому руководителям важно научиться управлять рисками, а специалистам уметь применять компетенции, которыми они обладают, и использовать их для достижения личной эффективности и результативных показателей организации в целом.

Глава 3. Разработка программы коуч- консультирования

.1 Принципы и правила развития персонала

Наиболее важным аспектом формирования механизма развития кадрового потенциала организации является обоснование принципов процесса развития. Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при решении надо учитывать или соблюдать. Принципы развития персонала - это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе развития сотрудников. Принципы развития кадрового потенциала отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными. Существует большое количество принципов развития персонала, но при всех условиях управление развитием кадровым потенциалом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в российских организациях принципах: научности, демократического централизма, плановости, единства распорядительства; сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля и исполнения решений и др. Руководители должны не только распознавать возможные выгоды и риск, не только развивать на базе имеющихся ресурсов соответствующие стратегии, но и управлять организационным процессом. А значит, использовать все доступные и приемлемые принципы управления процессом развития кадрового потенциала. Некоторые авторы отмечают важность выделения принципа пропорциональности в процессе развития, которое означает наличие определенных количественных соотношений между частями целого; другие научные взгляды базируют на концепции устойчивого развития общества, среди которых выделяют территориальное управление экономикой, безопасность, ответственность, расширенные потребности человека, справедливость, инновационность, равенство, согласованность интересов (сотрудничество), институционализм и др. Итак, основными принципами развития персонала являются: научность, обоснованность, функциональность, экономичность, адаптивность, комплексность, ответственность, справедливость, инновационность, результативность.

Собственные наблюдения и специальные исследование в этом вопросе показали, что сложившиеся за долгое время системы обучения и развития персонала устарели. В условиях современного рынка, постоянного движения, огромного количества информации, когда важно не просто её усваивать, но и эффективно применять. Традиционные методы обучения сотрудников организации уже не дают такие показатели роста. На данный момент нужны кардинально новые и современные методы развития, в частности такие как коучинг. Вышеизложенное подчеркивает необходимость обстоятельного рассмотрения вопроса о выборе программы, с помощью которого будет обеспечиваться высокий уровень компетентности персонала. Коучинг способствует установлению партнерских отношениях на всех уровнях. Принципиально новые, для экономики нашей страны, решения проблемы дает обширный спектр всевозможных методов развития персонала. Однако не все компании готовы к этому. Как правило, наиболее приспособленными к кризису и изменениям являются компании, принадлежащих к категориям среднего и малого бизнеса.

Чтобы эффективно решать проблему с необходимостью повышения уровня компетенций персонала, требуется высококвалифицированный директор по персоналу, который будет обладать тем объемом навыков, качеств, знаний и умений, которые выведут компанию на новую ступень. На наш взгляд, HR-специалист - это «душа» компании, именно через него проходят все люди, перед тем как устроиться на работу. Именно благодаря действиям директора по персоналу многие компании являются теми, кем они есть сейчас. Он либо ведет организацию к успеху, либо «разрушает» её изнутри. Современный специалист должен быть гибким к изменениям, постоянно повышать свой уровень владения компетенциями.

Успешно проведенное исследование в области поиска эффективных инструментов развития персонала послужили для формирования заключения о том, что организациям, которые используют только традиционные методы, необходимо пересмотреть свою программу развития кадрового потенциала, поскольку часто именно эта проблема среди других, таких как организационно-управленческие, проблемы в области финансового обеспечения, в области маркетинга и так далее, влияет на успешность и конкурентоспособность компании. Наша программа позволит определить какими именно недостатками обладает кадровый резерв, выявить какие компетенции необходимо вывести на новый уровень и заниматься их развитием для повышения эффективности персонала. Сотрудники, которые пройдут коуч-сессию смогут повысить не только результативность в работе, но и личностную. Коучинг налаживает партнерские и доверительные отношения с коллегами и руководством. А партнерство в работе является показателем зрелости и успешности организации. Не смотря на проведение исследования и отвлечение сотрудников от работы на небольшие промежутки времени для их обучения и развития, прибыль компании в сравнении с предыдущим кварталом увеличилась на 3%. Для участников наиболее полезной оказалась проведенная коуч-сессия, потому как была сразу применена на практике. Участники работали с уже имеющимися на данный момент проблемами и находили для их решения собственные идеи.

Процесс эффективного внедрения коучинга выглядит следующим образом:

Сперва идет обучение основным элементам коучинга линейных руководителей. Они знакомятся с основными методами, системами и подходами в коучинге.

Далее идет обучение использованию коучинговых инструментов их подчиненными для единообразия в понимании целей, возможностей и основных ограничений в достижении этих целей.

Проведение коучинговых тренингов по постановке целей и планированию деятельности.

Проведение коуч-сессий с каждым сотрудником в отдельности для того, чтобы убрать разрыв между их пониманием целей компании и реальными целями, развенчать мифы об ограничениях и препятствиях, а также показать каждому его внутренний ресурс.

Также наблюдается рост таких показателей, как:

мотивация и эффективность сотрудников;

удовлетворенность сотрудников своей работой;

налаженная прямая и обратная связь между руководителями и их подчиненными, и грамотное ее использование;

сплетение в один общий поток цели компании и целей отдельных ее сотрудников;

неуклонный рост прибыли компании.

По результату проведенной работы создается и корпоративная культура, не насаживается «сверху», а отвечающая и интересам компании и внутренней мотивации самих сотрудников. Тем самым нет необходимости ее внедрять и порой насильно доносить до каждого, она рождается естественным образом и приветствуется всеми членами коллектива.

Важная составляющая этого процесса - работа с руководящим составом. Ведь очевидно, что все идет именно от них - инициатива, новые задачи, работа со своими подчиненными. Руководители - это те ключевые должности, через которые проходит поток информации во всех направлениях.

Вот почему в результате работа по внедрению коучинга в процесс обучения сотрудников постепенно превращается в коучинг, как стиль менеджмента и инструмента развития персонала.

Когда руководители не составляют запросы на то или иное обучение для конкретных категорий сотрудников, а проводят совместное обсуждение о том, какие цели необходимо достичь департаменту в ближайшее время или в перспективе, и какой вид обучения будет для этого максимально эффективным:

коуч-консультирование;

командный коучинг;

проведение стратегических коуч-сессий;

коучинг для руководителей,

карьерный коучинг и т.д.

Коучинг, как технология развития персонала является достаточно новой и на данный момент не совсем востребованной среди других технологий. Это говорит о её малой изученности в России в сравнении с зарубежными странами. Когда отдел обучения персонала решает внедрить в обучающие процессы коучинг, довольно часто это сопровождается скепсисом со стороны руководителя, а также всего персонала. Однако практика многих компаний показало высокую и точную его эффективность. Большинство компаний применяют бизнес коучинг для решения стратегических задач. Проведенное нами исследование подтверждает практическую значимость и актуальность для научной базы. В настоящее время делегирование лидерства и недоверие являются основным препятствием для внедрения данной нетрадиционной и эффективной технологии. В связи с этим проводятся многочисленные исследования, результаты которых показывают, что риски оправдываются в более чем 60% случаев внедрения данной программы. Из этого можно сделать вывод, что внедрение в программу обучения метод коучинга благоприятно скажется на развитии и обучении персонала и организации в целом.

.2 Программа коуч-консультирования

Проанализировав результаты собственного исследования, которые показали увеличение процента уровня компетентности кадрового резерва по всем пунктам более чем на 20%, мы предлагаем свою программу обучения и развития персонала, которая будет эффективна для достижения целей сотрудников и целей руководства1. Участники коуч-тренинга изучат ключевые инструменты достижения целей, смогут разработать универсальную модель компетенций, чтобы поддерживать её на высоком уровне, составят ИПР (индивидульный план развития) компетенций.

Программа коуч-тренинга.

Треннинг состоит из 3 тем:

Тема 1: «Техники коучинга. Алгоритмы бесед в соответствии с различными моделями коучинга».

Тема 2: «Мотивационный коучинг»

Тема 3: «Эффективные коммуникации в коучинге» Подробнее о каждой из тем:

Тема 1 включает в себя инструменты коучинга:

Модель GROW в коучинге;

Модель трех измерений;

Пирамида логических уровней;

«Колесо баланса»;

«Декартовы вопросы»;

«Работа со стрессом»;

Утренние и вечерние вопросы (как часть самокоучинга);

«Смените рамку или что такое рефрейминг?»;

«Стол менторов» и демонстрационная коуч-сессия;

Разработка вопросов в соответствии с применяемой моделью коучинга;

Постановка цели по СМАРТ;

«Стратегия Уолта Диснея»;

Техники активного слушания;

Обратная связь: поддерживающая и направленная на изменения;

Практическое применение моделей коучинга.

Тема 2 состоит из следующих пунктов:

Различные подходы к мотивации;

Основные направления мотивации;

Понятие мотивационного коучинга;

Циклы и уровни мотивации;

Определение этапа цикла и уровня мотивации, на котором находится сотрудник;

Действия коучера в соответствии с этапом цикла мотивации;

Тематические блоки программы и формы работы.

Тема 3 предполагает:

Методы диагностики психологических типов личности сотрудников;

Стили коммуникаций в соответствии с психологическим типом личности;

Коучинг различных психологических типов личности;

Адаптация моделей коучинга к различным коммуникативным стилям;

Практическое применение адаптированных моделей коучинга. Чтобы проверить результаты данной программы в перспективе, требуется сравнить результаты после следующего квартала. На наш взгляд, данная программа будет полезна для компаний малого и среднего бизнеса в сегменте непроизводственных компаний. Она рассчитана на небольшую группу людей, которые могут проходить её одновременно (до 30 человек).

Как активный метод развития персонала, коуч-тренинг, консультирование можно применять не только для достижения целей компании, но и для достижения целей и выполнения задач в личной жизни. Данная методика структурирует и помогает развивать компетенцию «планирование».

Благодаря данной программе, участники откроют в себе ранее неизвестные им свойства своей личности и ряд уникальных областей применения коучинга:

самокоучинг;

схемы осуществления коуч-консультирования при различных запросах;

решение собственных проблем;

достижение целей;

развитие потенциала;

улучшение взаимоотношений;

развитие позитивного мышление;

навыки активного слушания;

навыки эффективной работы с возражениями.

Таким образом, коучинг является многогранным и сложным процессом, приводящим к цели. Организация, использующая данный метод, сможет достигнуть поставленных задач, повысить результативность, решить многие вопросы, связанные с развитием персонала. С помощью коучинга, руководители и сотрудники конкретизируют собственные цели, делают их конкретными, точными, а, следовательно, достижимыми. К сожалению, все проблемы нельзя решить одним вопросом. Коучинг действует по-другому. Он помогает разрешить внутренние противоречия участников процесса. И этих противоречий достаточно. Многие читают полезную литературу, учатся, но не знают зачем. Либо знают, но не делают. Или делают что-либо, но не замечают прогресса, не признают успеха. Коуч-тренер находит эти противоречия и даёт увидеть, что именно мешает сотруднику достигать высоких результатов. Интерес к эффективному управлению изменениями всегда актуален.

Коучингом сегодня активно пользуются многие организации. Спрос на него растет с каждым днем. Однако, ситуация в каждой отдельно взятой фирме отлична от других и требует особого подхода.

Имея массу достоинств, коучинг имеет свои ограничения, связанные, в частности, с индивидуальными ограничениями каждого человека. Например, это проявляется, в работе с неравным по статусу, по возрасту, по социальному положению клиентом. Личные оценки также накладывают свои ограничения. Так или иначе, коуч постоянно находится в ситуации оценки, в то время, как ему необходимо уходить от роли эксперта.

В коучинге рассматривается индивидуальная стратегия успеха, способ достижения результата в той области, в которой человек наиболее успешен и эффективен. Это позволяет объединить как цели фирмы, так и профессиональные цели сотрудников и сонаправить их. Поскольку внутриличностные цели имеют мотивирующую силу, то результатом сонаправленности является повышение мотивированности сотрудников по отношению к целям компании.

В любом кризисе есть две составляющие: угроза и возможность. Коучинг помогает увидеть эту возможность и реализовать ее, как на уровне руководителя, так и компании в целом. С одной оговоркой. Если компания и руководитель готовы к коучингу. Мы должны признать, что коучинг - не для всех.

Предложенная модель программы коучинга была внедрена и проверена на практике в компании ООО «Контакт Реал Эстейт». Данная программа позволяет выявить скрытые проблемы, с которыми сталкивается организация и её сотрудники. Она состоит из трех этапов, которые отвечают современным требованиям, то есть являются актуальными, адресными и информативными. Данные этапы предполагают практическое применение моделей коучинга, использование интересных и креативных методов, которые отвечают за развитие потенциала сотрудников, вывод компетенций на новые уровни, улучшение отношений внутри компании и развитие внешних коммуникаций.

Заключение

Сегодня лидерами в своей сфере становятся организации, которые уделяют большую долю своего внимания обучению и развитию сотрудников компании. Повышение качества знаний сотрудников является одной из перспективных задач службы управления персоналом - добиваясь максимальной эффективности усвоения материала программы обучения, компания получит не только высокоэффективный, компетентный кадровый резерв, но и сможет оптимизировать количество издержек на образовательные программы для обучения сотрудников. Высокий результат подготовки кадров может обеспечить только партнерское взаимодействие и ответственность за качество обучения всех участников данного процесса - руководства, директора по персоналу, участников тренинга.

Коучинг помогает нацелиться на перспективу. Когда человек работает над своим настоящим, ему становится возможным взглянуть на жизнь по- другому, понять себя и свои желания, потребности и ценности, избавиться от внутренних барьеров, которые препятствуют приближению к цели. Он сможет найти собственные решения самостоятельно. Компания ООО «Контакт Реал Эстейт» является одной из ведущих организацией по г. Москве, предоставляющая посреднические услуги, связанные с недвижимым имуществом.

Для оценки эффективности проведения тренингов и их восприятие сотрудниками, был использован метод экспертного опроса. Эксперты с помощью шкалы «низкий уровень» - «средний уровень» - «высокий уровень» определили соответствие сотрудников требованиям компетенций к должности. В исследовании участвовали 30 сотрудников фирмы, в том числе 5 экспертов, которыми выступали руководители департаментов, директор по персоналу и генеральный директор. Оценка проводилась по компетенциям, которые также были отобраны экспертами, как наиболее важные и необходимые для достижения эффективного результата брокерами по недвижимости, а именно: ведение переговоров, эффективная коммуникация и взаимодействие, работа с возражениями, активное слушание, убеждение, организация процесса сделок. В ходе оценки компетенций работников организации было выявлено, что компетенции, которые были отобраны как «ключевые», развиты слабо. Программа по развитию персонала устарела, необходимо её изменить структурно. С помощью команды экспертов была разработана новая программа обучения персонала, которая соответствовала современным условиям на рынке труда. На основе опыта зарубежных исследователей, было решено сравнить традиционные методы с нетрадиционными методами развития и обучения персонала.

В организации есть штатный высококвалифицированный директор по персоналу. В ходе исследования, группа экспертов замерила соответствие компетенциям у сотрудников до обучения. С помощью разработанной программы директор по персоналу проводит обучение сперва по традиционным методам (с помощью лекций, семинаров, домашнего задания и т.д.), ей оказывают помощь в проведении лекций и семинаров руководители департаментов и генеральный директор организации. Затем группа экспертов сравнивает результаты до и после обучения по традиционной методике. Было выявлено, что традиционные методы развития персонала недостаточно эффективны. Требовался новый метод, который повысит уровень компетенций. Было решено использовать коуч- консультирование. Директор по персоналу владеет навыками коуч- тренерства, но ранее не практиковала данный метод в компании. С одной стороны, проведение мероприятий по развитию персонала послужило раскрытием её потенциала. После проведения коучинга, заметно повысились результаты участников исследования. Для наглядности все расчёты были отражены в диаграммах и графиках. Процентное соотношение уровня компетенций до проведения коучинга и после выросло более чем в 2 раза, что говорит о результативности грамотно подобранного метода.

Безусловно, нельзя отрицать пользу традиционных методов обучения и развития персонала, при условии замотивированности сотрудников, данные методы будут иметь успех. Однако, ключевые сотрудники не любят изменений. Зачастую, работники не хотят учиться и повышать свой уровень компетенций, если условия труда комфортны для них1. Что нельзя сказать о руководстве. Руководители организаций, наоборот, обладают высокой мотивацией. Их главная цель - поднять свою компанию на новый уровень. Для этого требуется много умственных, материальных и физических ресурсов. Когда имеешь дело с командой профессионалов, складывается неоднозначная ситуация. С одной стороны, с профессионалами легче и интереснее работать, с другой - в любой момент профессионал может сменить место работы и уйти, потому что он знает свою ценность на рынке труда. В свою очередь, коучинг обладает рядом плюсов. Исходя из результатов исследований, было доказано, что издержки на проведение данного метода окупились более чем в 5 раз. Руководители разных компаний, проводившие коучинг отмечали, что отношения с подчиненными улучшаются более чем на 50%, сотрудники работают в команде. Что касается компании ООО «Контакт Реал Эстейт», был зафиксирован большой интерес к проводившемуся исследованию, участники исследования ни одного раза не пришли с невыполненным заданием, активно задавали вопросы и хорошо взаимодействовали между собой в ходе проведения коучинга. Была достигнута не только первоначальная цель исследования, но и выявлен ряд других положительных моментов:

работники разных департаментов стали взаимодействовать друг с другом более эффективно (по вопросам клиентской базы, оценки объектов и т.п.);

директор по персоналу получила признание и благодарность от участников исследования и руководства;

руководство организации стало «ближе» к своим подчинённым;

прибыль компании увеличилась на 2% по сравнению с предыдущим кварталом.

В процессе исследования была усовершенствована программа обучения и развития кадрового потенциала компании ООО «Контакт Реал Эстейт», в нее вошел инструмент коуч-консультирования.

Оценка перспектив дальнейшего исследования данной темы:

Компания при внедрении в свою образовательную программу метода коучинга, по предварительным прогнозам, сможет сократить издержки на обучение и развитие персонала в три-четыре раза. Поскольку в данный момент в компании в основном используются традиционные методы развития персонала, которые не дают желаемого результата эффективности организации, внедрение коуч-программы скажется положительно на результатах компании. Однако нельзя не учитывать не моментальный процесс привыкания к новым методам, экономическую ситуацию в стране, а также уровень стабильности сегмента и сферы, в которых находится организация. Результатом эффективного внедрения коучинга может стать увеличение прибыли на 6-8% в течение двух кварталов.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации - М.: «Гарант», 2013. 2. Выписка из ЕГРЮЛ, ОГРН 1097746781593, 2016. - С.1-3.

. Арутюнов В.В. Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. Ростов-на-Дону, 2009. - 448с.

. Аширов Д.А. Управление персоналом. - М.: ТК Велби, 2010. - 510 с.

. Аширов Д.А. Организационное поведение. - М.: Проспект, 2013. - 533 с.

. Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро - и микроуровень: учебное пособие / К. в. Балдин, И. И. Передеряев, А. В. Рукосуев. - 4-е изд., испр. - М.: "Дашков и К", 2010. - 268 с.

. Балдин, К. В. Инвестиции в инновации: учебное пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов. - 2-е изд. - М.: "Дашков и К", 2010. - 238 с.

. Вагин И.О. Как стать первым. Практический коучинг по-русски / И.О. Вагин, А.И. Глущай. М.: АСТРЕЛ, 2004. - 90 с.

. Веснин, В. P. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. - 688 с.

. Вильямс П., Лайф-коучинг - новая профессия для психотерапевтов. Как перейти от психотерапии к коучингу. / П. Вильямс, Д. Дэйвис, Пер. с англ. - М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2007. - 256 с.

. Габитов И.С. Кадровая политика. Уфа, РИО БАГСУ, 2007. - 276 с.

. Гибнер Я. М. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала. М.: Молодой ученый. - 2011. - №8. Т.1. - С.121-124.

. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; Пер с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 301 с.

. Грант Э. Коучинг принятия решений / Э. Грант, Дж. Грин. СПб.: Речь, 2001. - С.81-82

. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей. М.: Добрая книга, 2007. - 288 с.

. Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП. - СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2004.- 256 с.

. Захарова Л.Н. Психология управления учебное пособие. - М.: Логос, 2011. - С.29-32.

. Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации / пер. Ю.С. Титовой. - М.: Эксмо, 2008. - 288 с.

. Коноплёва Г.И. Коучинг как основа развития персонала в условиях инновационной среды / Коноплёва Г.И., А.С. Борщенко М.: Современные наукоемкие технологии, 2013. - С,190-191.

. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом. М.: Кадровик, 2010. - С.44-50.

. Ландсберг М. Коучинг: повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете. Пер. с англ. Парал. тит. англ. - М.: Издательство «Эксмо», 2006. - 160 с.

. Лейблинг М. Коучинг - это просто / М. Лейблинг, Р. Прайор. СПб.: Питер, 2008. - 144 с.

. Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. СПб.: Речь, 2004. - 272 с.

. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления. М.: Кадровик, 2011. - С.86-98.

. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Юрайт», 2011. - 561 с.

. Огнев А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг. СПб.: Речь, 2003. - С.23.

. Парслоу Э. Коучинг в обучении. Практические методы и техники / Э. Парслоу, М. Рэй. СПб.: Питер, 2003. - С.74.

. Рогачев С.А. Коучинг: возможности применения в бизнесе. Ростов-на- Дону: Фитнес, 2003. - С.82.

. Савкин А. Коучинг по-русски: смелость желать / А. Савкин, М. Данилова. СПб.: Речь, 2003. - С.37.

. Сартан Г.Н. Новые технологии управления персоналом / Г.Н. Сартан, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов. СПб.: Речь, 2003. - С.18.

. Самоукина Н. Коучинг - ваш проводник в мире бизнеса / Н. Самоукина, Н. Туркулец. / СПб.: Питер, 2004. - С.11.

. Смарт Дж.К. Коучинг. СПб.: Издательский дом "Нева", 2004. - С.65.

. Смирнова Н.К. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление / Н.К. Смирнова, О.Г. Самарина, Т.А. Астахова М.: Бератор-Паблишинг, 2008. - 192 с.

. Троп С. Коучинг в обучении. Руководство для тренера и менеджера / С. Троп, Дж. Клиффорд. СПб.: Питер, 2004. - С.30.

. Уитмор Дж. Новый стиль менеджмента и управления персоналом. М.: Финансы и статистика, 2001. - 84 с.

. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации. М.: Кадровик. - 2010. - №1. - С.6-11.

. Хайнце Р. Не бойтесь изменений! Как достичь успеха в ходе перемен / пер. с нем. Г. Гринкевич. СПб.: Издательство Венера Регена, 2007. - 168 с.

. Харрис Д. Коучинг. Личностный рост и успех / СПб.: Речь, 2003. - С.56.

. Щегорцов В.А. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.А. Щегорцов, В.А. Таран под ред. В.А. Щегорцова. М.: Юнити-Дана, 2005. - 543 с.

. Яхонтова Е. С. Soft Management, или Управление отношениями в компании: Учебник. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. - 470с.

. Коучинг: истоки, подходы, перспективы. Сборник статей. СПб.: Речь, 2003. - С.22-24.

. Наумов, К. В. Методология разработки программы обучения и развития персонала / К. В. Наумов // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.cfin.ru (дата обращения: 22.05.2016)

. Приказ Министерства экономики РФ от 1 октября 1997 г. № 118 «Об утверждении методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_16859 (дата обращения: 04.04.2016)

. Паймакова М. Университетские лекции признали не только скучными, но и малоэффективными. - Москва: Наука 2014. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.vesti.ru/doc.html?id=1578939 (дата обращения: 29.05.2016)

. Сайт компании Контакт Реал Эстейт [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.kre.ru/ (дата обращения: 03.04.2016)

. Эффективность коучинга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.icfrussia.ru/nuzhen-kouching/preimushhestva-ispolzovaniya- kouchinga/ (дата обращения 24.05.2016)

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |