(cc) BY

Хребтан Любовь Владимировна
бизнес-тренер, методолог, коуч
г. Владимир, Владимирская область

КОУЧИНГОВЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ ТРУДНОСТЕЙ НА РЫНКЕ ТРУДА

Аннотация*: в статье рассматриваются ключевые аспекты обучения руководителей коучинговому стилю управления. Указаны основные темы, их содержание, практическая польза для руководителей, а также трудности, которые могут возникнуть в процессе обучения с рекомендациями по их преодолению.*

Ключевые слова*: коучинговый стиль управления, обучение руководителей, внедрение коучинга в организации.*

Текущие процессы в российской экономике и на рынке труда предъявляют определенные требования к бизнесу. Уровень безработицы находится на минимально низком уровне [5]. В ряде сфер наблюдается острый дефицит кадров. Поэтому особую актуальность приобретает работа с действующим персоналом в части развития, удержания, мотивации и повышения вовлеченности [2]. Важно, чтобы в работу включались в первую очередь руководители компании на всех уровнях управления, а не только HR-специалисты и сотрудники направления T&D. Наибольший результат может быть достигнут в ходе регулярного взаимодействия в формате «руководитель – сотрудник», а не только посещения корпоративного тимбилдинга в лучшем случае раз в полгода.

Учитывая потребности бизнеса и задачи по работе с сотрудниками, руководителям необходимо внедрять инструменты, решающие следующие задачи.

1. Развитие талантливых перспективных сотрудников.
2. Повышение эффективности рабочих процессов.
3. Увеличение лояльности и вовлеченности персонала.
4. Развитие собственных управленческих компетенций.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Инструментом, реализующим все перечисленные выше задачи, может стать коучинговый стиль управления.

С целью решения данных задач нами во 2 квартале 2024 года было запущено обучение руководителей линейного и среднего менеджмента по теме «Коучинговый стиль управления» в компании крупного бизнеса, представленной на рынке FMCG (название компании не указывается в связи с политикой конфиденциальности организации).

При формировании групп на обучение учитывались следующие параметры: необходимость получить практический опыт применения инструментов коучингового стиля управления на практике всеми участниками под наблюдением тренера, поэтому группы формировались в количестве 6–9 человек. На конец февраля 2025 года обучение прошли 43 руководителя.

Перечень задач, которые необходимо решить посредством обучения и внедрения руководителями коучингового стиля управления, достаточно обширен. Данный стиль управления предъявляет определенные требования к руководителям при его применении, поэтому важно, чтобы обучение строилось с учетом ряда аспектов. Данные аспекты нашли свое отражение в темах тренинга, которые были нами включены в программу при ее разработке.

Темы тренинга.

1. Стили управления.

Задачи: познакомить участников с информацией о коучинговом и директивном стилях управления. Сформировать понимание, в каких случаях какой стиль управления будет наиболее эффективен [1, с. 33–41], какие есть ограничения и возможности у каждого из стилей. Важно, чтобы руководители осознали, что нет «плохого» и «хорошего» стиля управления, есть особенности задачи и сотрудника.

Кроме того, необходимо рассмотреть вопрос, когда коучинговый стиль управления не нужен. Здесь мы рассматриваем глобальные аспекты, смотрим системно на задачи и процессы в целом, а также формируем у руководителей осознанное отношение к управлению, выбору стиля и инструментов.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

2. Руководитель как коуч.

Задачи: рассказать участникам о том, как действует руководитель, когда реализует коучинговый стиль управления.

Важно, чтобы руководители поняли, что управленческая ответственность никуда не девается с применением коучингового стиля управления, что они все также «держат руку на пульсе» и осознают предлагаемые сотрудником способы решения рабочей задачи с точки зрения рисков для компании.

3. Выгоды коучингового стиля управления.

Задачи: через опыт участников продемонстрировать им выгоды от развития у себя и последующего внедрения в практику коучингового стиля управления. Руководителям необходимо предоставить возможность осознать, что будет происходить с командой, задачами, процессами и результатами, если они будут осваивать управление в стиле коучинг.

В одной из групп, кроме выгод, среди участников возникла дискуссия о рисках. Ключевое, что отметили руководители: сотрудники могут вырасти, развиться, стать профессиональнее, компетентнее и покинуть компанию. Безусловно, такой риск есть, но это не повод не повышать свою компетентность как руководителя, не работать с сотрудниками. Возможно, что как раз коучинговый стиль управления как демонстрация, что вы прислушиваетесь к сотруднику, предоставляете ему возможность проявить себя, взять на себя ответственность, станет дополнительным мотивирующим фактором, повышающим вовлеченность и лояльность сотрудников.

4. Вопросы как основной инструмент коучингового стиля управления [1, с. 65–83; 4, с. 23–25].

Задачи: сформировать у участников понимание значимости вопросов как инструмента развития сотрудников, раскрытия потенциала и стимуляции проявления ответственности. Передать знания об инструменте работы – модели GROW. Так же в рамках этой темы участникам передается перечень вопросов в рамках модели, чтобы они могли их использовать как шпаргалку, так как первое время могут возникать трудности с самостоятельной формулировкой.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

5. Интеграция коучингового стиля управления и управленческого цикла руководителя, технологии предоставления обратной связи.

Задачи: сформировать понимание, что коучинговый стиль управления не отменяет управленческий цикл руководителя. Особенно важно отметить, что коучинговый стиль управления строится на полностью выстроенном управленческом цикле руководителя, когда руководитель регулярно работает со своими сотрудниками, знает и применяет алгоритм постановки задачи, мотивирует, выстраивает систему контроля и дает обратную связь по итогу [4, с. 57–59].

Данный список тем позволяет руководителям изучить особенности коучингового стиля, познакомиться с ключевыми инструментами и получить практический опыт их применения.

В процессе проведения нами обучения была выявлена ключевая ошибка в действиях руководителей при отработке модели GROW. Многие руководители были удивлены тем, что, запуская с сотрудником диалог, у руководителя нет заранее заготовленного «верного» ответа, к которому начальник введет подчиненного. В данном случае важно развести для участников тренинга коучинговый и наставнический стиль управления. В случае с последним стилем мы действительно стимулируем активность, самостоятельность сотрудника посредством вопросов, развивая в нем определенный «желаемый» план действий. В коучинговом стиле управления этого нет. Мы готовы к любой стратегии действий, которую озвучит сотрудник, но в то же время, как было указано выше, не забываем про свою управленческую ответственность. Здесь очень важно сохранить баланс между этими двумя аспектами и, оставаясь в коучинговом стиле управления, «подсветить» сотруднику риски. Конечно же, инструментом будут вопросы – какие риски ты видишь, к чему это может привести, какие последствия будут для подразделения, компании, клиентов.

После обучения от участников каждой учебной группы была собрана обратная связь о программе. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Актуальность обучения исходя из потребностей работы	Понятность применения материала в профессиональной деятельности	Готовность применять материал на практике
100%	100%	96%

Исходя из результатов опроса можно сделать вывод, что тема для руководителей актуальна, материал донесен понятно и руководители замотивированы на применение полученных знаний на практике. Есть определенные переживания, что может сразу не получиться, но руководители готовы предпринимать активные действия по внедрению коучингового стиля управления. В качестве сильной стороны обучения участники отмечают практические задания, с возможностью отработать теоретическую информацию, кейсы, примеры.

С целью оценки эффективности и полезности обучения был проведен отсроченный опрос спустя 1–2 месяца после обучения. Руководители отмечают, что трудностей применения коучингового стиля управления нет. Инструмент хорошо работает на задачи по работе с сотрудниками, обозначенные выше в статье.

Кроме указанных выше опросов логично замерять эффективность внедрения коучингового стиля управления посредством КПЭ руководителей. Но сделать это достаточно затруднительно в силу ряда причин.

Во-первых, на эффективность работы подразделения и руководителя могут оказывать влияние различные процессы как внутри, так и вне компании.

Во-вторых, чтобы определить, какой стиль управления принес наибольший результат, необходимо ставить задачу отдельно с использованием директивного и коучингового стилей управления и замерять результат по завершению. В условиях рабочих процессов это выглядит достаточно нецелесообразно.

В-третьих, руководители планируют, с какой задачей и к какому сотруднику они могут применить коучинговый стиль управления, но делают это не с регулярной периодичностью, применение стиля не зашито в стандарты работы. В данном пункте видим перспективы внедрения коучингового стиля управления в организации.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Резюмируя перечень причин выше, отметим, что на текущий момент представляется возможным провести только качественный анализ результатов внедрения коучингового стиля управления руководителями. Поэтому для оценки эффективности внедрения нами были проведены интервью с руководителями.

Один из руководителей уровня среднего менеджмента отметил рост эффективности выполнения задач с использованием модели GROW в ситуациях, когда цель спускается с уровня ТОП-менеджера и она достаточно понятна, но остальные этапы модели не сформулированы. В таких случаях руководитель обращается к сотрудникам за их экспертизой для совместной разработки конкретной стратегии действий по достижению результата. Руководитель отметил, что такой формат взаимодействия с сотрудниками с применением коучингового инструмента позволяет учесть риски и сформировать план, наиболее приближенный к реальности, учитывающий все аспекты, который ему затруднительно разработать самостоятельно в силу необходимости мыслить глобально. В свою очередь данный инструмент помогает сотрудникам думать не только в рамках своей зоны ответственности, но и держать фокус на цель, поставленную с уровня ТОП-менеджера.

Также есть пример использования коучингового стиля управления в ситуации, когда он неэффективен. Руководитель уровня линейного менеджмента, анализируя данный опыт, отметил, что стиль применялся им с целью стимуляции активности, самостоятельности сотрудника, предложения нестандартных способов решения ситуации. Но руководитель не учел такие параметры, как жесткое ограничение по времени, задача была в категории «важно и срочно», по матрице Эйзенхауэра [3]. Сотрудник негативно реагировал на вопросы, его потребность была получить четкие инструкции и помощь в выполнении задачи. Руководитель отметил, что данная ситуация помогла ему осознать, когда уместно применение коучингового стиля управления, и в дальнейшем осознанно выбирать стиль, учитывая необходимые критерии.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Следовательно, можно сделать вывод, что внедрение коучингового стиля управления также способствует развитию компетенций руководителя и формированию управленческой осознанности.

Кроме практических заданий, примеров и кейсов, один из факторов, который, на наш взгляд, значительно влияет на эффективность обучения руководителей коучинговому стилю управления, – это экспертиза тренера, ведущего данного обучения.

Во-первых, зачастую участники тренингов любят психологию, и здесь важно грамотно развести психологию, коучинг и коучинговый стиль управления, пояснить, почему руководитель не может и не является коучем в полном смысле этого слова. Все это необходимо сделать с фокусом на бизнес-контекст.

Во-вторых, эффективность обучения и мотивация участников значительно повышается, когда тренер является успешной ролевой моделью в части применения инструментов тренинга, особенно демонстрации модели GROW.

Подводя итог, отметим, в современном мире бизнеса каждая организация, стремящаяся не просто сохранить свои позиции, но и превзойти конкурентов, должна использовать актуальные технологии управления. Коучинговый стиль управления способствует развитию сотрудников, а также мотивирует их работать более эффективно. Он направлен на выявление потенциала каждого работника для успешного достижения целей, позволяет поднять взаимодействие руководителей с сотрудниками на новый уровень, улучшить профессиональные навыки персонала и, как следствие, добиться успеха всей команды и компании в целом.

Список литературы

1. Уитмор Д. Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом / Д. Уитмор. – 3-е изд. – 309 с. – ISBN 978-5-9614-4969-3.

2. Макротренды, акценты рынка труда и новая роль HR – первые выводы 2024 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kovrov.hh.ru/article/32527 (дата обращения: 23.02.2025).

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

3. Матрица Эйзенхауэра: выбираем задачи по срочности и важности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://5prism.ru/articles/samorealizacziya/matricza-ejzenhauera/ (дата обращения: 08.03.2025).

4. Мурашкина А. Учимся менеджменту в стиле коучинг. Методическое пособие для бизнес-тренера / А. Мурашкина. – 360 с. – ISBN 978-5-4490-8404-0.

5. Обзоры рынка труда: коротко о важном [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kovrov.hh.ru/article/26641?hhtmFrom=article_labour-market_list (дата обращения: 23.02.2025).

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)