



Опыт внедрения коучинга в черкасской компании «Постачальник».

Автор: Леся Пашченко, собственник компании „Постачальник“

За годы работы на рынке моя компания выросла с 2 человек и одного направления до 120 сотрудников и семи направлений (на сегодняшний день). Препятствий для того, чтобы и дальше наращивать обороты не было. Но я чувствовала, что механическое увеличение оборотов за счет новых направлений деятельности, инвестиций, увеличения штата - не единственный и не самый оптимальный вариант. Мне хотелось перевести компанию на качественно новый уровень развития, но добиться этого с минимальными вложениями сил и времен, без раздувания штата, без внедрения дорогостоящих инструментов, без затягивания процесса изменений на годы.

Для этого я обратилась к коучингу. С коучингом я была знакома еще раньше, со времени визита в Киев Мерелин Аткинсон. Используя эти техники в

своей повседневной жизни, я поняла, что он может серьезно усилить меня как управленца и укрепить позиции всей компании. Многие организации в поиске такой опоры начинают пробовать и применять различные методы управления персоналом, внедряют модные управленческие инструменты. Мы же пошли альтернативным путем. В итоге за год у нас оформилась корпоративная культура, возросла мотивация сотрудников, мы наладили системную комплексную работу по управлению и развитию персонала, структурировали бизнес в целом. А показатели экономического роста в два раза превысили планы на этот год.



Бережный подход

Началось все с того, что я начала посещать индивидуальные коуч-сессии коуча Виктории Лысенко. Хотелось определить для себя, каких именно изменений я хочу для компании, за счет чего можно повысить ее производительность и эффективность. Когда же я определила «что», стало понятно - «как». Вместе с коучем мы прописали план изменений на год. Но в одиночку менять компанию - дело неблагодарное. Тем более, что люди сопротивляются всему новому. А в моем случае было очень важно заручиться поддержкой всех ключевых сотрудников, потому что главный герой и источник ресурсов в коучинге – это сам человек. Поэтому внедрение изменений в компании началось с нескольких специальных тренингов по коучингу для ключевых руководителей (12 человек).

Первый тренинг был направлен на выработку плана развития компании. На нем руководители всех отделов проработали собственные планы по развитию своих отделов, направлений и компании в целом, составили общий интегрированный план. В результате мы получили принятый всеми руководителями план развития компании на год, видение того, как каждый из нас будет участвовать в его реализации. Нужно отметить, что цели моих руководителей практически не отличались от моих личных. Достаточно было просто дать им возможность подумать о долгосрочных целях и задачах, задать им те вопросы о компании, которые я задавала себе как руководитель, попросить озвучить и прописать свое видение, составить план реализации поставленных целей.



Следующий тренинг был посвящен управлению временем в стиле коучинг. В этом тренинге сотрудники фокусировались на себе, повышении своей эффективности и производительности, отработывали навыки и умение правильно ставить задачи, расставлять приоритеты, доводить все проекты до завершения.

А запрос на третий тренинг поступил уже от самих руководителей компании. Оказалось, что практически все хотели научиться тому, как применять технологии коучинга профессионально на своем рабочем месте, в управлении собственными подчиненными. Поэтому темой следующего тренинга стало «Управление в стиле коучинг». Если на втором тренинге руководители работали над собственной эффективностью, то на третьем они фокусировались на том, как эффективно работать с командой, мотивировать людей, распределять обязанности, как ставить задачи так, чтобы они выполнялись.

В промежутках между общими тренингами Виктория Лысенко проводила индивидуальные коуч-сессии с каждым сотрудником отдельно (в общей сумме около 14 коуч-сессий). Этот метод мы решили использовать для того, чтобы усилить эффективность общих тренингов. Поскольку в групповой работе обычно формируется средний запрос группы, и индивидуальные вопросы каждого участника остаются непроработанными, мы решили «снять» все препятствия на пути к тому, чтобы люди стали эффективнее. Например, руководитель одного из магазинов на индивидуальной коуч-сессии за 2 часа полностью выстроил план по реконструкции и запуску магазина (до этого он рассчитывал разрабатывать его в течение нескольких недель). Каждый из руководителей прорабатывал ту тему, которая была для него ключевой на пути к эффективности.

Общий язык и новые проекты

Первые звоночки изменений начали поступать в виде довольно неожиданных заявлений от руководителей: практически у всех из них по мере внедрения нового инструмента начало высвобождаться свободное время. Например, руководитель отдела металла сообщила, что после использования коучинга, у нее высвободилось три свободных дня в неделю, которые, по сути, теперь нечем занять. По началу такой результат застал нас врасплох, ведь мы привыкли «разрываться» между кучей задач, все время не успевать и работать на пределе возможностей. Со временем такое повышение эффективности работы дало новый толчок - практически во всех отделах были запущены новые проекты.

Еще одно следствие внедрения коучинговой культуры - у менеджеров компании сформировался общий язык. Очень часто руководитель и менеджеры различных отделов говорят на разных языках. Долгое время так же было и в «Постачальнике». Когда на совете директоров рассматривался какой-то вопрос, руководители могли долго дискутировать и выходить с совещания с открытым вопросом, вновь возвращаясь к решению задачи. Коучинговая культура позволила всем 12-ти топ-менеджерам выработать единый язык общения, добиться глубокого понимания важности результата каждого отдела, составляющего общий результат компании. Это радикально повлияло на скорость принятия решений. Сейчас совещания заканчиваются конкретными предложениями, результатами по каждому вопросу. Я сама как собственник стала значительно эффективнее и экономлю массу личного времени. Сейчас ни один руководитель не приходит в мой кабинет просто за указанием или заданием, с сырой, не разработанной идеей. Такой стиль общения экономит время всех сотрудников компании в 4-5 раз.



В «Постачальнике» рост продуктивности работы подтверждают и цифры. Уже по итогам 8 месяцев текущего года показатель прибыльности составил 40 %, вместо изначально запланированных 20%.

Аппетит во время еды

По мере того, как в «Постачальнике» появлялось понимание сути коучинга, росла заинтересованность сотрудников в его более всестороннем использовании. Постоянные визиты к внешнему коучу были бы слишком затратны и забирали бы много времени. Поэтому следующим этапом внедрения коучинга в компании стало обучение внутренних коучей. На «Школу внутренних коучей» Виктории Лысенко пошли руководители двух отделов - отдела HR и отдела оборудования. HR менеджер по долгу службы занимается работой с персоналом, поэтому было логично сделать коучем его. А руководитель отдела оборудования была неформальным HRом с момента основания компании: через нее проходили все новички, она вырастила многих успешных менеджеров.

Появление коучей в компании дало возможность «продвигать» множество внутренних проектов, проводить регулярные индивидуальные коуч-сессии не только с руководителями, но и со всеми сотрудниками, предотвращать перегорание людей и конфликты.

Так, с помощью внутренних коучей в компании были разработаны и внедрены несколько довольно серьезных управленческих инструментов. Например, создана стройная система управления персоналом. Впрочем, оценка персонала проводилась в компании и до этого. Но чаще всего руководители отделов после ее проведения не знали, что делать с результатами. Сейчас все элементы уложены в целостную систему, строятся на единых ценностях и критериях. Ни один человек не принимается на работу и не переводится на новую должность без предварительного «снятия» потребности в этих изменениях, без формирования видения результата у всех заинтересованных сторон; без получения обратной связи от всех участников изменений. Причем видение результата выстраивается даже, когда сотрудник просто отправляется на тренинг. Эта система дает уход от незаменимых людей и в тоже время позволяет каждому новому сотруднику быстро встроиться в компанию.

Силами опять же внутренних коучей в «Постачальнике» начали проводиться внутренние тренинги. Некоторые руководители отделов накопили колоссальный опыт работы в своей сфере, сами прошли много обучающих программ. Причем такие специалисты есть в любой компании, давно работающей на рынке. Усилиями коучей нам удалось организовать курс тренингов, без привлечения внешних компаний, силами опытных руководителей отделов

Но есть одно «но»

Чем же все вышеописанное отличается от обычной корпоративной культуры, самообучающейся организации или системного управления персоналом, которые уже давно не в диковинку для отечественных компаний? По сути, ничем. Однако есть масса преимуществ. Нам всего этого удалось добиться без долгих «скитаний» по рынку в поиске подходящих инструментов и специалистов для управления людьми и бизнесом, с минимальными инвестициями и без увеличения штата, активизируя внутренние ресурсы компании. По этой же причине нам не пришлось преодолевать внутреннее сопротивление персонала, подстраивать инородные элементы к своей специфике и проходить длительный период адаптации к новым системам управления.

Сейчас коучинговая культура внедряется в компании все шире и шире. Коучинговые ценности стали ключевыми ценностями организации. И главное - у нас есть уверенность в том, что любую задачу мы сможем решить просто, быстро и эффективно. Управление перестало быть для нас сложной задачей.

Справка о компании.

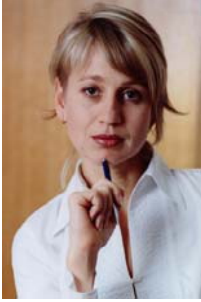
«Постачальник». г. Черкассы. Количество сотрудников – 120. На рынке с 1995 года. В состав компании входят - Торговый Центр «Постачальник» (3 коммерческих отдела по направлениям: металлопрокат, оборудование, стройматериалы); база предприятия с шестью складскими помещениями и ж/д подъездными путями; сеть магазинов: магазин «Наш Дім», магазин «Особняк», магазин розничной торговли «Постачальник»; собственное производство кованных изделий «Vizer». Всего вместе 7 направлений.

МНЕНИЯ:



Виктория Лысенко, сертифицированный коуч, бизнес-тренер, ведущая «Школы коучей» Группы компаний NORDIC:

Коучинг как система отношений внутри компании способен практически полностью заменить управление в теперешнем виде, особенно в малом и среднем бизнесе. Особенностью коучинга как технологии является то, что он применим на любом этапе жизнедеятельности компании. Другие управленческие инструменты могут быть либо преждевременны, либо внедряются с опозданием. Коучинг же адекватен на любом этапе развития компании - и в компании из двух человек и в компании со штатом в несколько тысяч. Единственное ограничение для его использования - это корпоративная культура организации. Если компанией руководит авторитарный человек, люди не смогут раскрыться и получить свободу, а их потенциал и внутренние ресурсы так и останутся законсервированным.



Алла Заднепровская, Президент группы компаний NORDIC:

Коучинг - относительно новый и пока не очень популярный на нашем рынке инструмент. Но дело в том, что невысокая популярность коучинга не адекватна его реальной эффективности. Именно поэтому мы решили создать модульную программу «Школа коучей». Согласно мировой статистике, использование коучинга повышает эффективность работы людей в шесть раз. Причем это не только западный опыт. Такие компании уже есть и у нас. Более того, с точки зрения внедрения и использования коучинга в компании, отечественные организации находятся даже в более выигрышном положении, чем западные, потому что им не приходится встраивать коучинговую культуру в уже отработанные схемы и процессы. Многие украинские компании, которые начинают выстраивать эффективную систему управления организацией, могут начать с чистого листа, при этом одновременно решать целый комплекс задач, начиная с мотивации персонала и делегирования, заканчивая управлением временем и личной эффективностью сотрудников.