

Впровадження в роботу комерційної організації системи коуч-наставництва з метою розвитку професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами

У статті описано процес упровадження в роботу комерційної організації системи коуч-наставництва з метою розвитку професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами. Висвітлено питання підбору фахівця, придатного для цієї діяльності, вимоги до його особистості та рівня розвитку професіоналізму, детально описані функціональні обов'язки коуч-наставника.

Ключові слова: комерційна організація, коучинг, коуч-наставник, менеджер по роботі з клієнтами, коуч-наставництво.

А.А. Капацyna
преподаватель Высшей школы управления
Межрегиональной академии управления персоналом

Внедрение в работу коммерческой организации системы коуч-наставничества с целью развития профессиональных компетенций менеджеров по работе с клиентами

В статье описан процесс внедрения в работу коммерческой организации системы коуч-наставничества с целью развития профессиональных компетенций менеджеров по работе с клиентами. Освещены вопросы подбора специалиста, подходящего для этой деятельности, требования к его личности и уровню развития профессионализма, подробно описаны функциональные обязанности коуч-наставника.

Ключевые слова: коммерческая организация, коучинг, коуч-наставник, менеджер по работе с клиентами, коуч-наставничество.

Alla Kapatsyna
Teacher of the High School of Management
of the Interregional Academy of Personnel Management

Implementation in the work of the commercial organization of the cash- membership system with the object of developing professional competences of managers by clients

The article describes the process of introducing a coaching mentoring system into the work of a commercial organization with the aim of developing the professional competencies of managers working with clients. The questions of selection of a specialist suitable for this activity, requirements to his personality and the level of development of professionalism are highlighted, the functional duties of the coach mentor are described in detail.

Key words: commercial organization, coaching, coach-tutor, client manager, coaching-mentoring.

Постановка проблеми

Останніми роками кожна комерційна організація в Україні особливо відчуває гостру потребу у висококваліфікованих фахівцях – менеджерах по роботі з клієнтами. Традиційна підготовка спеціалістів у ВНЗ, на жаль, сьогодні не гарантує достатнього розвитку рівня компетенцій, оскільки кожна комерційна організація має свою специфіку роботи та певні особливості корпоративної культури, що неможливо врахувати за узвичаєної підготовки студентів. Тому наразі важливо розвивати професійні компетенції менеджерів на робочих місцях силами самої організації в рамках існуючих корпоративних правил та орієнтуючись на ключові показники ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням підготовки менеджерів присвячені роботи Н. Багдасар'ян, М. Берулави, О. Єршової, З. Жуковської, В. Жураковського, М. Зіновкіна, М. Лапусти, В. Мануйлова, В. Маршова, Б. Мігіна, В. Рачкова, Н. Селезньової, В. Симонова, С. Тимошенко та ін. Результати досліджень професійної діяльності менеджерів відображені в роботах М. Альберта, Н. Валєєва, В. Галєєва, С. Диріна, В. Іванова,

Л. Кудряшової, І. Львова, С. Макарова, С. Мартинова, В. Тарасова та ін.

Останнім часом у психологічній науці активно розвивається *компетентнісний підхід* до вивчення особистості та фахової діяльності менеджера. Наразі вивчені такі аспекти й особливості використання компетентнісного підходу: методи реалізації компетентнісного підходу за досвідом різних країн (І. Зімняя, О. Овчарук, О. Пометун); модернізація освіти на основі компетентнісного підходу (О. Бермус, Н. Бібік, В. Болотов, О. Волкова, Н. Галєєва, Т. Геріш, Е. Зеєр, О. Алейнікова, Л. Парашенко, П. Самойленко, В. Серіков, Л. Тархан, А. Хуторський, К. Царькова, Л. Штика); сутність компетентностей (Е. Зеєр, О. Крісан, Ю. Татур, О. Онопрієнко, В. Ягупов, В. Свистун); вивчення рівнів розвитку компетентностей (В. Байденко, І. Іванова, Х. Кеурулайнен, О. Локшина, М. Савчин, О. Пащенко); показники і критерії оцінювання професійної компетентності (О. Слюсаренко, Л. Гогін); методи оцінки професійної діяльності (Р. Бояціє).

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

У доступних нам джерелах ми не знайшли описів структурованої системи коуч-наставництва в комерційних організаціях з

метою розвитку професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами.

Формулювання цілей статті

Мета статті – описати процес упровадження в роботу комерційної організації системи коуч-наставництва з метою розвитку професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами.

Виклад основного матеріалу дослідження

Коучинг як метод розвитку компетенцій персоналу на робочому місці є одним із найефективніших методів удосконалення професійної майстерності. Винятково важливо застосовувати *недирективний коучинг*, оскільки кожен працівник має достатній потенціал для фахового вдосконалення, а коуч, який не дає прямих інструкцій, а лише ставить питання, сприяє розвитку професійного потенціалу [1].

Застосовуючи питання при процесі вдосконалення компетенцій, коуч-наставник направляє менеджера на досягнення цілей. Відкриті питання коуча, спрямовані на побудову результату, – ефективні інструменти для серйозних змін у професійній поведінці працівників [4].

Щоб зміни у професійних компетенціях відбулися, важливо керувати цим процесом, а не пускати його на самоплив. Фаховий ріст повинен бути керованим, і наставник разом з підлеглим менеджером відповідає за це [5].

Щоб зміни були помітними і системними, важливо впровадити в роботу комерційних організацій систему коуч-наставництва [7; 8].

На наш погляд, кожна комерційна організація може впровадити в свою діяльність систему коуч-наставництва з метою вдосконалення професійних компетенцій менеджерів та для інших цілей.

Ми вважаємо, що умовно можна виділити такі етапи розробки і впровадження системи коуч-наставництва в комерційних організаціях:

- 1) визначення цілей і завдань коуч-наставництва;
- 2) розробка критеріїв інтеграції менеджера в бізнес-процес;

- 3) розробка програми;
- 4) розробка критеріїв оцінки менеджера і наставника;
- 5) розробка системи мотивації наставників;
- 6) розробка регламентуючих документів, які супроводжують увесь процес інтеграції менеджера;
- 7) вибір наставників;
- 8) організація і проведення PR-заходів у комерційній організації для введення системи коуч-наставництва;
- 9) навчання та інструктаж наставників, їх мотивування;
- 10) проведення пілотного пробного проекту;
- 11) отримання зворотного зв'язку від учасників процесу;
- 12) аналіз і коригування (в разі необхідності) програми.

Розглянемо вищевказані етапи більш детально.

На першому етапі, крім загальних цілей, повинні бути сформульовані конкретні специфічні цілі, які комерційна організація хоче досягти реалізацією цієї програми. Потрібен опис існуючої ситуації, її аналіз і відповідь на головне запитання: чому саме ця програма вирішить проблему? Необхідне чітке визначення очікуваних результатів [11]. Від ефективного виконання цих завдань будуть залежати методи реалізації програми.

Другий етап передбачає розробку критеріїв інтеграції менеджера по роботі з клієнтами в бізнес-процес. Етап безпосередньо пов'язаний з поставленими цілями. Як ми зрозуміємо, що наші цілі досягнуті? Якою має бути поведінка менеджера, які результати в роботі він повинен отримати?

На третьому етапі потрібно розробити поведінкові шкали для оцінки менеджерів і наставників. Ця процедура забезпечує об'єктивність одержаних даних.

Четвертий етап передбачає впровадження мотиваційних систем для персоналу (монетарних та немонетарних). Необхідно зробити процес коуч-наставництва корисним як для організації, так і для її менеджерів. Слід підвищити престижність цієї діяльності, сформувати інститут на-

ставництва. Тут важливо продіагностувати персонал стосовно їх мотивації до роботи і підібрати адекватні мотиваційні впливи на ключових суб'єктів бізнес-процесів.

На *п'ятому та шостому етапах* необхідні формалізація процесу, створення корпоративної алгоритмізованої технології, що слід описати документально.

Шостий етап містить у собі відбір висококваліфікованих фахівців, здатних і бажаних здійснювати роботу з наставництва.

На *сьомому етапі* важливо в комерційній організації провести відповідні інформаційні акції, щоб знизити тривожність персоналу, знизити їх спротив до змін в організації та посилити мотивацію, відповідальність усіх учасників процесу за реалізацію програми коуч-наставництва. На цьому етапі важлива також прозорість внутрішніх комунікацій, розуміння цілей і завдань усіма учасниками цього процесу.

Восьмий етап – це навчання технології проведення наставництва, формування у коуч-наставників необхідних навичок проведення коуч-сесій.

Дев'ятий етап – пілотний проект. Пробний варіант дає можливість отримувати зворотний зв'язок на всіх етапах реалізації проекту, аналізувати помилки, складності, коригувати програму в потрібному напрямку.

На *десятому етапі* необхідно провести розбір ситуації, в разі необхідності – коригування програми, цілей і завдань.

Одинадцятий та дванадцятий етапи передбачають аналіз одержаних результатів, складання звіту, затвердження програми.

Весь процес коуч-наставництва в комерційній організації можна умовно розділити на *три частини*: 1) адаптація; 2) навчання; 3) коучинг на робочому місці.

Адаптація – процес інтеграції нових менеджерів у зовнішні й внутрішні бізнес-процеси організації; зміна поведінки менеджера відповідно до вимог середовища [2]. Навчання – процес освоєння знань і навичок [3]. *Коучинг на робочому місці* – процес поліпшення кількісних або якісних характеристик, умінь або знань фахівця у

специфічній сфері; використання вже набутих знань і умінь у специфічній ситуації або зі специфічною метою [11].

Навчання в комерційній організації найчастіше – це тренінг, проведений фахівцями-тренерами як внутрішніми, так і запрошеними ззовні. Однак, навіть для організації з потужними ресурсами неможлива ефективна реалізація тренінгових програм для всього персоналу в короткі терміни. Тому основний у комерційній організації за обсягом навантаження процес навчання – коучинг, здійснюваний менеджерами і спеціалістами на робочому місці, а також внутрішніми і зовнішніми тренерами організації, які мають підготовку коуча [6; 9; 10]. Коучинг ми розглядаємо як *елемент системи наставництва*. Наставництво охоплює широкий діапазон проблем, будучи набагато більш загальним процесом, ніж коучинг, що стосується конкретного вміння або сфери діяльності.

Одна з ключових переваг наставництва в комерційних організаціях полягає в індивідуальному підході до учнів. Наставник, зазвичай, відповідає за одного або декількох учнів і не тільки навчає їх фаховій майстерності, а й виконує, в певній мірі, функції вихователя, допомагаючи їм опанувати основні вимоги професійної ролі, формуючи необхідні ділові якості, відповідне ставлення до роботи і зразки організаційної поведінки, які потрібні для успішного виконання своїх посадових обов'язків.

При розробці і впровадженні системи наставництва виникає питання: хто повинен виконувати функції наставника? Вибір такого фахівця – процес складний і залежить від цілей самої програми. Коуч-наставником, як правило, стає досвідчений та авторитетний менеджер з великим стажем роботи в даній організації. При введенні людини в організацію і при подальшому розвитку і кар'єрному просуванні менеджера функції його наставника можуть виконувати абсолютно різні люди.

Наставник – людина, відповідальна за інтеграцію нового менеджера в бізнес-процеси організації [11]. Він здійснює різні процедури, які повинні призвести до по-

вного освоєння новачком своїх обов'язків, а також правил і норм, притаманних організації та колективу. На наступному етапі роботи менеджера наставник сприяє просуванню і розвитку менеджера всередині організації і його ефективній фаховій діяльності.

Цей процес триває протягом усього часу роботи менеджера в компанії, й інструментом розвитку менеджера, який використовує наставник, є *коучинг*. У одного наставника може бути кілька підопічних, але, як показує наша практика, ефективною робота буде лише в тому випадку, якщо їх кількість *не більша чотирьох*.

Наставник не обов'язково повинен займати керівну позицію, якщо ми говоримо про перший етап наставництва, тобто про адаптацію нового менеджера по роботі з клієнтами. Але коли мова йде про коучинг, то роль наставника може взяти на себе безпосередній керівник або лінійний менеджер. Також це може бути штатний коуч комерційної організації. Наставників для першого етапу можна вибрати з досвідчених працівників, придатних до цієї роботи. В комерційній організації обов'язково є люди, до яких звертаються за порадою частіше, ніж до інших менеджерів, і які отримують задоволення від цього процесу. Серед таких працівників вибирати наставників найкраще.

Вибір наставника може відбуватися по-різному. Але відбір і підготовка коуч-наставників повинні відбуватися системно та за заданими параметрами. Необхідно пам'ятати: незважаючи на те, що всі коуч-наставники повинні пройти обов'язкове навчання, не всі фахові навички можна розвинути досить швидко. Є певні здібності й навички, які повинні бути у претендента обов'язково. Існує, на наш погляд, кілька методів визначення придатних для цієї діяльності менеджерів.

1) *Оцінка персоналу*. Для цього потрібно включити відповідні компетенції в оцінний профіль. За результатами оцінки виявляються менеджери з відповідними якостями і мотивацією. Безумовний плюс цього методу в тому, що за результатами оцінки добре видно, якою мірою розвине-

ний кожен навик, як це відбивається в поведінці, що необхідно менеджеру, щоб бути більш ефективним. На підставі цих даних можливо будувати програми навчання для наставників і надалі коригувати їх.

2) *Вибір наставника за результатами корпоративних тренінгів*. Це може бути будь-який діловий тренінг, присвячений роботі з людьми (лідерство, бізнес-комунікації, командоутворення). Тренеру ставиться задача: вибрати учасників з відповідними якостями.

3) *Спеціально змодельовані ділові ігри*. Це найбільш ефективний, але і найбільш витратний метод, оскільки передбачає розробку оцінчного центру під одну конкретну задачу. Не кожна організація має в своєму розпорядженні часові, людські та матеріальні ресурси для розробки і проведення подібного заходу.

4) *Аналітичний відбір*. Також можна вибрати коуч-наставників таким чином:

- вивчити їх резюме, особисті та професійні профілі;
- провести з ними інтерв'ю за заздалегідь розробленим планом;
- звернути увагу на спостереження під час сесій знайомства новачків з колективом;
- проаналізувати, наскільки всі учасники цього процесу психологічно сумісні.

До основних функціональних обов'язків коуч-наставника належать такі: визначити потреби новачка-менеджера в професійному розвитку; пояснити процес коуч-наставництва учням; полегшити процес адаптації в організації; допомогти оволодіти технологіями роботи; допомогти у визначенні навчальних цілей і плануванні дій; запропонувати учням різні можливості навчання з метою підвищення коефіцієнта їх продуктивності; дати учням зворотний зв'язок, ґрунтуючись на спостереженні за їх поведінкою на робочому місці; допомогти учневі ідентифікувати проблеми і можливі варіанти їх вирішення; допомогти учневі мотивувати себе на досягнення виробничих цілей.

Ключові гнучкі навички, які повинен мати ефективний коуч-наставник, можуть бути такими: планування та управління

часом; аналітичне мислення; ведення комерційних переговорів; вибудовування міжособистісного спілкування в організації; встановлення раппорта (специфічного міжособистісного контакту, що включає певну міру довіри або взаєморозуміння з людиною або групою людей); надання зворотного зв'язку; активне слухання; отримання інформації; спостереження за роботою або процесом; фасилітація; встановлення стандартів організаційної поведінки; допомога в навчанні; оцінка результатів роботи і набутих навичок.

Необхідно, щоб *наставник володів такими рисами характеру та якостями*: емпатичний, надає підтримку; терплячий; оптиміст; відповідальний; налаштовує на довіру; об'єктивний та безоціночний; схильний до рефлексії; уважний; чесний. Також важливо, щоб коуч-наставник мав у своїй роботі стабільно позитивний результат (за ключовими показниками ефективності).

Вибір відповідального за координацію всього процесу – важливий етап у функціонуванні всієї програми коуч-наставництва. Один із варіантів вирішення цього завдання – передача контрольних функцій керівникові підрозділу, однак це вимагатиме від нього великих витрат часу. Багато організацій схильються до передачі контрольних функцій відділові персоналу, оскільки, як правило, саме там займаються навчанням (за відсутності у компанії власного навчального центру). В деяких великих організаціях доцільно ввести спеціальну посаду менеджера з адаптації. Оскільки організація і контроль усього процесу наставництва вимагає великих витрат часу, введення такої посади вирішує багато проблем. В обов'язки координатора програми коуч-наставництва входить здійснення періодичного моніторингу цього процесу. Саме він має право перевіряти поточну документацію, отримувати зворотний зв'язок від менеджерів, наставників і керівників. Також до нього стікається вся інформація з роботи системи.

В обов'язки координатора входять оповіщення учасників про початок нового етапу програми (це особливо важливо,

коли програма тільки впроваджується) та обробка оціночних бланків. Частково функції контролю може виконувати керівник відділу. Наприклад, у нього можуть зберігатися плани проведення програми кожного наставника. При виконанні кожного заходу, закріпленого в плані, наставник повинен поставити свій підпис і коментарі. Для цього він бере бланк у керівника, а потім повертає йому. Це забезпечує функцію подвійного контролю – з одного боку, відповідальність наставника перед керівником відділу, з іншого боку, відповідальність керівника перед HR-відділом за виконання програми, оскільки координатор може провести моніторинг у будь-який момент.

Наявність такого плану є ефективним інструментом контролю, а також докладною інструкцією для наставника. Можна створити електронний варіант такого плану, де кожен наставник зазначає проведення того чи того заходу. Координатор програми коуч-наставництва може відстежувати те, що відбувається, в режимі *online*. Дуже важливо фіксувати конкретні дати заходів у плані роботи наставника, оскільки це забезпечує більш чітку організацію процесу. Наприклад, на третій робочий день наставник повинен надати менеджеру зворотний зв'язок. Це позначається в плані (структура і дата зворотного зв'язку).

Такий же план є у менеджера. Наставник обов'язково повинен зазначити в бланку, що надав зворотний зв'язок. Керівник відділу та координатор легко можуть перевірити, чи був проведений зворотний зв'язок саме в цей день, і якщо не було, то з'ясувати, чому цього не сталося. Важливим елементом здійснення контролю і моніторингу є регламентуючі документи та бланки звітності. Продумана документація значно економить час усіх учасників процесу і дозволяє отримати адекватну інформацію, яку можна використовувати для оцінки результату і планування подальшої діяльності.

Як свідчить наш власний досвід, сесію коуч-наставництва доцільно проводити за таким *планом*.

У коуч-наставництві здебільшого бувають два типи обговорень виробничої ситуації: *ситуативні* та *планові*. *Ситуативні обговорення* – це реакція на ситуацію, що виникла; фокусування наставника на одному-двох аспектах роботи; вимагають мало підготовки; проводяться, як тільки трапиться нагода, найчастіше не заплановано.

Планові обговорення – це реакція на довгострокові тенденції в роботі. Наставник та менеджер фокусуються на всій роботі. Планові обговорення вимагають детальної розробки і постійної підготовки, проводяться щотижня на регулярній основі (згідно з технологією роботи менеджера), проходять у заплановані терміни.

Алгоритм ефективного обговорення при проведенні коуч-наставництва ідентичний як для ситуативного, так і для планового обговорення. Фактично обговорення при наставництві формально розділено на дві частини. Перша частина – це діагностика, друга – створення плану дій. Метою діагностики є створення обопільно зрозумілої картини сфер, де потрібна зміна поведінки менеджера. Для цього необхідно визначити розрив між дійсним поточним рівнем роботи (відповідь на питання: «Де ми зараз? Який рівень професійного розвитку ми приймемо за точку відліку?») і бажаним рівнем (відповідь на питання: «Де ми хочемо бути? Якого рівня професійного розвитку співробітника ми можемо досягти з урахуванням його потенціалу?»).

Діагностика, що проводиться при обговоренні, включає в себе три етапи.

1. *Пояснення менеджера, чому необхідно обговорення його поведінки на робочому місці.*

2. *Вивчення ситуації.* Спільний аналіз професійної поведінки, яка могла викликати проблему або яка може бути зміненою в кращий бік.

Література

1. Майлз Д. Эффективный коучинг / Д. Майлз. – М.: Добрая книга, 2008. – 250 с.
2. Зеер Э. Ф. Психология профессионального развития / Э. Зеер. – М.: Академия, 2006. – 240 с.
3. Иванова Е. М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности / Е. Иванова. – М.: МГУ, 1987. – 208 с.

3. *Отримання від менеджера зворотного зв'язку, який переконає наставника в тому, що він згоден з висновками діагностики.*

Після діагностики наставник та менеджер разом складають план, де описують детальний алгоритм наступних дій.

Висновки

1. Система коуч-наставництва, задля упровадження в комерційних організаціях, повинна мати таку етапність дій: визначення цілей і завдань коуч-наставництва; розробка критеріїв інтеграції менеджера в бізнес-процес; розробка програми; розробка критеріїв оцінки менеджера і наставника; розробка системи мотивації наставників; розробка регламентуючих документів, які супроводжують увесь процес інтеграції менеджера; вибір наставників; організація і проведення PR-заходів у комерційній організації для введення системи коуч-наставництва; навчання та інструктаж наставників, їх мотивування; проведення пілотного пробного проекту; отримання зворотного зв'язку від учасників процесу; аналіз і коригування (в разі необхідності) програми.

2. Коуч-наставник повинен володіти такими рисами характеру: емпатичний, надає підтримку; терплячий; оптиміст; відповідальний; налаштовує на довіру; об'єктивний та безоціночний; схильний до рефлексії; уважний; чесний. Також важливо, щоб коуч-наставник мав у своїй роботі стабільно позитивний результат (за ключовими показниками ефективності).

3. Коуч-наставник мусить мати гнучкі навички.

4. Коуч-наставників бажано готувати до наставництва у самій комерційній організації. Щоб обрати для такої діяльності релевантного кандидата, можна застосовувати такі методи: *оцінка персоналу; вибір за результатами корпоративних тренінгів; аналітичний відбір.*

4. Карнаух И., Танаев В. Практическая психология управления / И. Карнаух, В. Танаев. – 3-е изд., перераб. и доп. Серия: Психология управления. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2010. – 476 с.
5. Лушин П. В. Личностное изменение как управляемая метаморфоза / П. Лушин // Мир психологии, 2002. – № 2. – С. 70-75.
6. Огнев А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. Огнев. – СПб.: Издательство «Речь», 2003. – 192 с.
7. Рыбкин И., Падар Э. Системно-интегративный коучинг: концепты, технологии, программы / И. Рыбкин, Э. Падар. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2009. – 448 с.
8. Самоукина Н., Туркулец Н. Коучинг – ваш проводник в мире бизнеса / Н. Самоукина, Н. Туркулец. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.
9. Сингаевская И. В. Коучинг как техника работы с персоналом в организации /Application of new technologies in management ANTiM-2014//4 International Conference. – Volume 1. – Belgrade: Education Council of Faculty of Business Studies and Law, 2014. – С. 98–105.
10. Сингаевская И. В. Коучинг как инструмент управления персоналом организации / И. Сингаевская // Условия и факторы развития предпринимательской инициативы: белорусский и зарубежный опыт : Сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции (Минск, 12 мая 2017) / Под общей редакцией В. Л. Цыбовского. – Минск : Ковчег, 2017. – С.16–19.
11. Стак Э. Коучинг на предприятии. Станьте менеджером-тренером / Э. Стак. – М.: Институт консультирования и системных решений, 2006. – 208 с.