

Külső coaching – belső coaching

Egy humánerőforrás-menedzser véleménye szerint a coaching elsősorban a menedzserek mindennapi feladata, és nincs feltétlenül szükség külső coach-okra. A hivatásos belső coach saját vállalatának munkatársait segíti az eredmények javításában. A belső coaching újabb keletű, mint a coaching általában. Franciaországban 5–6 évvel ezelőtt jelent meg, főleg nagyvállalatoknál. Ez a vállalati dolgozók közötti személyes kapcsolat számos előnnyel rendelkezik.

Tárgyszavak: menedzser; coach; befektetés.

Mi volt a coaching feltalálása előtt?

Azelőtt a vezetők látták el azt a feladatot, amit ma a coach-ok. Van olyan vélemény, hogy a régi gyakorlat gyümölcsözőbb, mint egy coach igénybevétele. Eszerint a menedzser egyúttal coach, aki időt áldoz beosztottja segítésére. Azért teszi, mert vele is megtették. A coaching egész problémája az, hogy megkülönböztetik a menedzsmenttől, önállósították ezt a funkciót, és egyesek üzletet csináltak belőle. Ez nem erősség, inkább gyengeség. Ez a jelenség valószínűleg összefügg azzal a móddal, ahogy a menedzsereket „gyártják”. Úgy tűnik, nincsenek eléggé felkészítve feladatuk ellátására. Ezért kénytelenek egyes vállalatok külső coach-hoz folyamodni.

Milyen tényezők tették lehetővé a coaching fejlődését?

A coaching akkor jelent meg, amikor tömegessé vált a munkahelykeresés. A külső segítséget különösen hasznosnak találták egy olyan szokatlan és nem várt lépés során, mint az álláskeresés. Ez a támogatási folyamat a vállalaton belül ment végbe. Vissza kellene térni a „normális” menedzseri gyakorlathoz, és a coachingot fenn kellene tartani a csoportos beavatkozásra. Miért kellene fizetni a külső segítségért? Ha job-

ban odafigyelnénk az emberek szakmai pályafutására, mielőtt felelősséget ruházunk rájuk, kevesebb szükség lenne külső coach-okra.

A belső coach előnyei

Ha a belső coach azonos képzettséggel és gyakorlattal rendelkezik, mint a külső coach, azzal az előnnyel bír, hogy ismeri a vállalat gépezetét és a vállalati kultúrát. Ezért gyorsan megérti a coachingban részt vevő munkatárs helyzetét és körülményeit. Közelsége és rugalmassága miatt a vállalat szívesen veszi igénybe szolgálatait.

Néhány konkrét eset

- Pierre – adminisztratív dolgozó – teljesen fásultan, kedvetlenül jár be dolgozni. Szeretne állást változtatni, de nem tudja, milyen irányba. A HEM coachingot javasol számára, hogy elgondolkodhasson további pályafutásán. Néhány ülés után Pierre-ben tudatosul, hogy valami kereskedelmi feladat érdekelné, de a leányvállalatnál, ahol dolgozik, nincs ilyen állás. A coach, aki jól ismeri a vállalatot, tájékoztatja, hogy kérheti áthelyezését egy másik leányvállalathoz, megtartva szolgálati idejét és jogosultságát a szabadságra. Három hónap múlva Pierre már lelkesen dolgozik a kereskedelmi hálózatban. Mindenki nyert az ügyön. Egy másik példa:
- Gabriellel – újonnan felvett igazgató – 6 hónapos próbaidejének feléhez érve nincsenek teljesen megelégedve. A HEM az előtt a dilemma előtt áll, hogy elköszönjön tőle vagy hosszabbítsa meg próbaidejét. Végül egy harmadik megoldást választ: a belső coach támogatja a hátralevő 3 hónapban. Gabriel most már 18 hónapja dolgozik a vállalatnál.

Jellemzők

A coaching mindenkié: a nem vezető beosztású dolgozók 20%-a részesült benne. A belső coach magas követelményeket állít magával szemben. Ugyanolyan helyzetben van, mint egy nő, aki felelősségteljes állást vállal: kétszeresen kell bizonyítania, hogy elismerjék a kollégái. A belső coach különféle coaching-feladatai révén számos információhoz jut, tudomást szerez a működési zavarokról, a problémákról, a munkatársak elvárásairól, a munkahelyi légkörről. Így eljuttathatja az általános jellegű információkat a vállalatvezetés és a HEM felé és tájékoztathatja őket a szükséges intézkedésekről. Döntő szerepet játszhat néhány ügy-

ben, mint az idősebb dolgozók kezelése, zaklatások... A belső coaching szolgáltatás igénybevétele negyed-, vagy feleannyiba kerül, mint egy külső coach (6–8000 euró). Azt szokták mondani, hogy a belső coaching veszélye a bizalmas jelleg be nem tartása. Pedig erre garancia van kétszeres okból is: a legkisebb kisiklás végzetes lehet állására, másrészt nem lehetséges pénzügyi zsarolás, hiszen fizetését mindenképpen megkapja a hó végén. Egy konkrét esetben az egyik dolgozó, aki külső coachingban részesült megtudta, hogy más hasznosítja azt az információt, amiről egyedül a coach-nak volt tudomása. Majd beszélt két kollégájával, akik ugyanannak a külső coach-nak voltak az ügyfelei, és hasonló tapasztaltak. Az illető coach-ot azonnal eltávolították. Ha ilyen eset egy belső coach-csal fordult volna elő, nem csupán egy ügyfelét veszítette volna el, hanem az állását is.

Külső vagy belső coach?

Ezt a kérdést az igények döntik el, a vállalat mérete a meghatározó. Ez párhuzamba állítható a munkaerő-toborzó irodákkal, ill. a vállalati felvételi osztályokkal. Mint ahogy egy kisvállalat nem engedheti meg magának, hogy foglalkoztasson egy munkaerő-felvételi osztályt teljes időben, ugyanannyira ésszerű ez egy nagyvállalat számára. A coachingnál hasonló a helyzet. Ugyanakkor előfordulhatnak sajátos problémák, és akkor megkerülhetetlen a külső coach igénybevétele.

Problémák

Az egyik nehézség az idősebb kollégák támogatása: hogyan töltsék pályafutásuk második felét a vállalat motivált szereplőjeként. A második probléma az új törvénnyel, a képzésre vonatkozó egyéni joggal függ össze, ami várhatóan az egyéni coaching iránti igények megsokszorozódását fogja előidézni.

Ma, amikor a tudás mülékony, az ismeretek elavulnak, a kihívás már nem az, hogy fenntartsuk az egyén információbefogadó szerepét, hanem az, hogy segítsük tanulási képességének fejlesztésében, az állandó fejlődésben levő világhoz való alkalmazkodásban. A vállalati képzésnek, az eddigi gyakorlat szerint, megvannak a korlátai mind a tárgyát, mind a funkcióját illetően, hogy ti. az egyént hozzáigazítsa a munka világához és olyan tudást adjon át neki, ami szükséges a feladata jó ellátásához. Az új információtechnológiák, az informalizáció és a tudás globalizációja teljesen megváltoztatták az ember viszonyát a munkához. Az éles piaci verseny új igényeket támaszt a dolgozókkal szemben: jól szervezettnek,

hatékonyabbnak kell lenni, tiszteletben tartva az új paradigmát, a törekvést a boldogságra. A vállalat oldaláról nézve a coaching a vállalat hasznára fordítja az egyéneknek a teljes élet sikeressége iránti vágyát. Ezen mindenki nyer. A vállalat boldog munkatársakkal rendelkezik, és minél boldogabb valaki, annál hatékonyabb. Az alkalmazott teljesen megvalósítja önmagát mind szakmai, mind magánéletében. Ha a vállalat nem felel meg a munkatársak igényeinek, csak a szakszervezetek által garantált minimál munkát kapja meg tőlük. A rossz munkahelyi légkör gyenge teljesítményhez, hiányzásokhoz, erős fluktuációhoz, alacsony minőséghez vezet, és akár több millió euró veszteséget okoz a helyettesítésekre, toborzásra fordított kiadások, és a gyűlésekre, képzésre fordított haszontalan idő révén. A jövő menedzserei megnövekedett felelősséget viselnek munkatársaik lelki egészségéért, ezért egyre inkább közelítenek a belső coach szerepéhez.

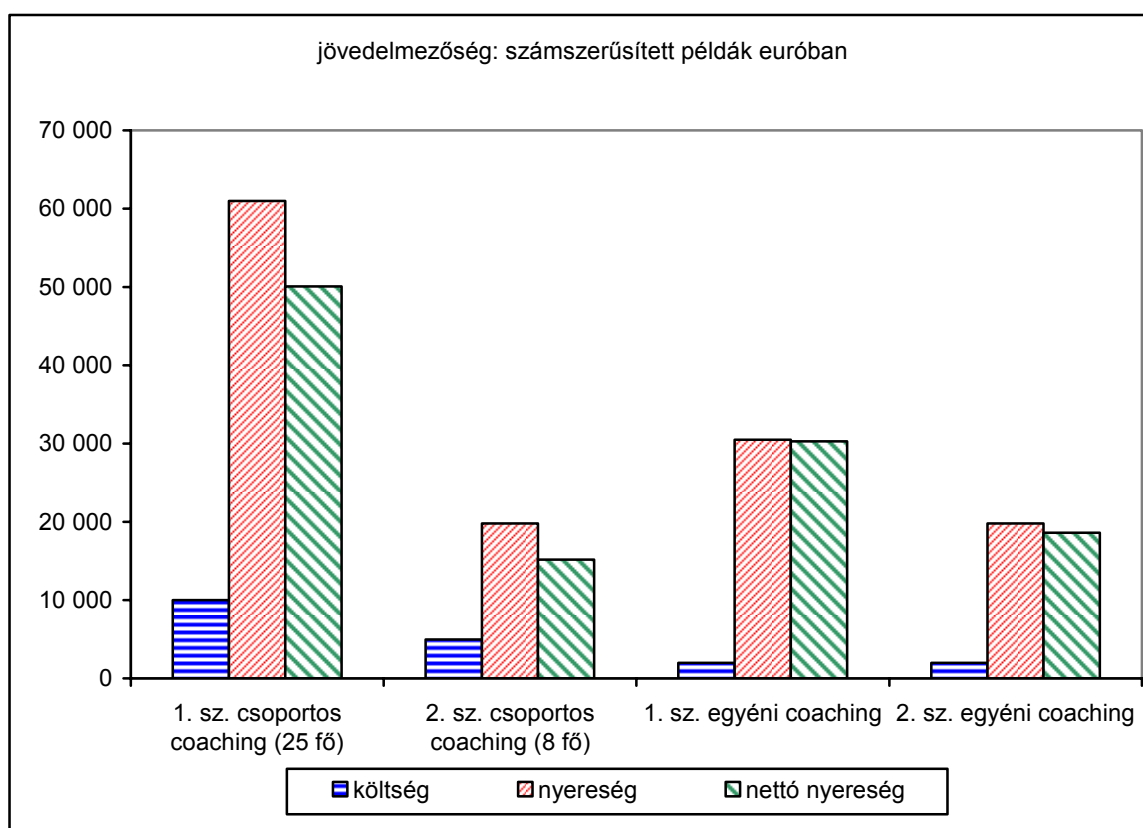
Gazdaságosság, számokban kifejezett hozadék

A belső coaching sikerének egyik kulcstényezője a befektetés megtérülése: de a szakirodalom egybehangzó állítása szerint ezt nehéz megítélni. 2003-ban arra kérte fel felettese a cikk szerzőjét, hogy készítsen számszerű értékelést az utolsó 3 évi teljesítményéről, a befektetés megtérülésében kifejezve. Ekkor felmérést készített 267 munkatársa körében, akiket coachingban részesített (1. ábra). A megkérdezettek 40%-a azt válaszolta, hogy bár teljesen elégedettek voltak, és elérték céljaikat, de lehetetlen azt számokban kifejezni. 60% mégis számszerűsítette a befektetés megtérülését, az alábbi néhány példa szerint.

- Egy fiatal kereskedelmi dolgozót egyéni coachingban kellett részesíteni, hogy legyen nagyobb önbizalma, legyen határozottabb és emelje célkitűzéseit. 4 hónapig dolgoztak ezen. 2 év múlva, a felméréskor a fiatalember arról számolt be, hogy teljesítménye a coachingot követő negyedévekben 20–35%-kal nőtt, és már +40%-nál tart.
- Egyik felső vezetőnek egy nehéz projektet kellett vezetnie, eredeti tevékenységével párhuzamosan. Úgy érezte, ez meghaladja erejét, ezért segítséget kért néhány hónapra. Az igazgatóság már engedélyezett is egy határozott időre szóló felvételt, de a HEM ehelyett coachingot javasolt, hogy az illető vezető hatékonyabban tudjon dolgozni és jobban érezze magát. A coaching 4 hónapig tartott. – A vezető elmondása szerint a coachingnak köszönhetően úrrá tudott lenni a nehéz helyzeten, mindkét tevékenységet si-

keresen teljesítette. Ezáltal a vállalat 36 000 euró költséget takarított meg.

- Egy csoportos coachingban 25 fő vett részt, akik egy éven át speciális megbízást láttak el. A menedzser válasza szerint ezáltal több, mint 60 000 eurót takarítottak meg.
- Egy másik csoportos coachingban 8 fő vett részt, akik a nemzetközi kereskedelemben dolgoztak. A cél a teljesítmény növelése volt, az eladások szintjén. A menedzser szerint 30%-os forgalomnövekedést értek el.



1. ábra A befektetés megtérülése – kivonat 267 coaching alapján

Ebből a mérlegből kitűnik, hogy a belső coaching részleg profitcenter, nem pedig költségcenter. Egy éven belül a belső coach fizetése, járulékokkal együtt, plusz a részleg működési költsége, beleértve az utazási költségeket, 3 coaching folyamat alatt megtérül.

A belső coaching több mint divat, kíséri a vállalat fejlődését, alkalmazkodik az igényekhez, és jó eredményeket ér el, mindez hivatottá teszi a kibontakozásra. Rövidesen egyetlen nagyvállalat sem lesz meg nélküle. Amikor a belső coaching a vállalati szervezet stratégiai részle-

gévé válik, akkor igazolódik és válik hitelessé a szakma a szó tágabb értelmében.

Néhány adat

Kik részesültek coachingban?

- 20% felső vezető,
- 60% középvezető,
- 20% beosztott.

Mi motiválja a coaching kérését?

- 20%-ban a teljesítmény növelése, magasabb célok, jelentősebb állás elérése;
- 50%-ban a helyzet: a kommunikáció, a munkatársak irányításának javítása;
- 20%-ban egy új állás betöltése, mobilitás;
- 10%-ban átképzés, a további pályafutás átgondolása.

Ki a kezdeményező?

- 20%-ban maga a munkatárs,
- 30%-ban a felettes (a HEM ajánlása után, mivel a vezetők még kevésbé informáltak a belső coach létezéséről),
- 50%-ban a HEM.

Nemek közötti megoszlás

- Minél magasabba megyünk a hierarchiában, annál kevesebb a nő.

Ki beszél róla, és ki akarja teljes titokban tartani?

- 70% beszél róla, sőt büszke arra, hogy megkapta a coachingban való részvétel lehetőségét;
 - 30% teljesen titokban akarja tartani.
- (Két évvel ezelőtt még fordított volt az arány).

Összeállította: Kaposi Mária

Petterson, D.: Coaching interne – Spécificité, enjeux, rentabilité. = Personnel, 2004. 452. sz. szept. p. 32–36.

Biv, B.; Ozier, R.: Comment faisait-on avant l'invention du coaching? = 2004. 452. sz. szept. p. 49.

Lépjen Ön is új piacokra!



BME OMIKK

NEMZETKÖZI **MARKETING**

Mindenről, ami eladható,
Mindenkinek, aki elad...

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár

1011 Budapest, Gyorskocsi u. 5-7.
tel.: 45-75-328 / fax: 45-75-323
mgksz@info.omikk.bme.hu