



## کوچینگ (رهیاری) مدیران اجرایی؛ اندازه‌گیری بازگشت سرمایه

مایکل کوتس<sup>۱</sup>

ترجمه: حسین گایینی، افشین محمد

چه آموزش مدیریتی باشد چه کوچینگ مدیران اجرایی، سوالی که مدت‌هاست بدون پاسخ مانده این است که "در ازای پولم چه چیزی به دست می‌آورم؟" همان طور که مدیران آموزشی تایید می‌کنند یک نبرد دیرینه و سالانه برای توجیه هزینه‌ها وجود دارد، چون درست برخلاف بسیاری از کارکردها، ارزیابی توسعه نیروی انسانی کار بسیار دشواری است، خصوصاً اگر روش انتخاب شده، کوچینگ (رهیاری) باشد. گرچه سخت بودن، به معنای غیرممکن بودن نیست.

<sup>۱</sup>- مایکل کوتس

مدیرعامل شرکت توسعه رهبری پروتواستار  
او کوچ مدیران اجرایی است و از رهبرها در بریتانیا، ایالات متحده و مکزیک پشتیبانی می‌کند. او در حال حاضر با یک پروفیسور در برنامه نوآوری و تغییر در دانشگاه فناوری مونتری همکاری دارد.



### ۳ تکنیک ارزیابی ROI کوچینگ (رهیاری)

در اینجا ۳ تکنیک ممکن برای ارزیابی بازگشت سرمایه (ROI) یا نسبت سود و هزینه برای کوچینگ مدیران اجرایی و دیگر فعالیتهای توسعه رهبری را معرفی می‌کنیم. اگر با اعداد خوب نیستید، یک نفس عمیق بکشید و روی این نکته تمرکز کنید.

۱. **پرسید "چه ارزشی برای شما دارد؟"** این پرسش یک مقدمه‌ی ساده و آسان برای ایده "تحلیل سود" است. اگر یک مدیر برای برخورداری از خدمات کوچینگ مدیران اجرایی انتخاب شده، در این صورت حتماً باید دلیلی داشته باشد. می‌توان به موارد زیر به عنوان برخی از دلایل متداول اشاره کرد: برخوردار از پتانسیل بالا، اما با رفتارهایی که امکان دارد موفقیت او را محدود کند. برخوردار از پتانسیل بالا و ما می‌خواهیم سرعت رشد و توسعه‌ی آنها افزایش یابد. فروش را افزایش می‌دهند، اما خرابکاری‌های زیادی هم می‌کنند. از نظر تکنیکی باهوشند، اما فاقد مهارت‌های نرم برای ارتباط با مردم هستند. آنها بسیار ارزشمندند، اما یک پرونده‌ی بالقوه برای دادگاه کارکنان {وزارت کار} هستند! آمادگی ارتقای از یک مدیر اجرایی به یک مدیر استراتژیک و ارشد در در زمان محدود، در آنها ایجاد شود. نمی‌خواهیم آنها را از دست بدهیم.

مدیرشان باید آنها را کوچ کند اما نمی‌کند!

آنها زیر بار کار زیاد، دست و پا می‌زنند.

با پرسیدن "چه ارزشی برای شما دارد؟" در واقع از تصمیم‌گیرنده می‌خواهید برای منطق کوچینگ ارزش پولی در نظر بگیرد. در این حالت ترکیبی از فاکتورهایی مانند هزینه شکست (شاید پرونده حقوقی)، هزینه‌ی استخدام یک رهبر استراتژیک از بیرون سازمان، میزان بالای غیبت از کار و اصطکاک یا افزایش احتمال شخصی نگه داشتن آن خواهد بود.

۲. **"آرامش خاطر" هم قیمت گزافی دارد.** تصور کنید که شما روز دوشنبه {در ایران: شنبه} ۱۰۰٪ باید برای یک جلسه در کشور دیگری باشید. احتمالاً باید آخر هفته پرواز کنید تا شانس به موقع رسیدن بیشتر شود و این یعنی هزینه‌ی اقامت هتل بیشتر و از دست دادن یک تعطیلات در کنار خانواده.



این همان هزینه‌ی اضافه (Premium cost) است که آماده‌اید برای افزایش احتمال موفقیت بپردازید. زمانی این کار را انجام می‌دهیم که بخواهیم تجهیزات جدید، اتومبیل، دارو و غیره خریداری کنیم، همین موضوع در مورد کوچینگ (رهیاری) هم صدق می‌کند. اگر قرار است این روش شانس دستیابی به پیامد مورد نظر شما را افزایش دهد (در مقایسه با دیگر راه‌حل‌های احتمالی) در این صورت چقدر ارزش دارد؟ شما حاضرید بابت کاهش شانس پیدا شدن یک استعفانامه روی میز کارتان یا بابت یک شکایت یا فهمیدن این مساله که باید نیروی جدید را از خارج سازمان استخدام کنید، چقدر هزینه بپردازید؟

۳. معیارهای مدیریت سرمایه انسانی هم در اینجا صدق می‌کند. سه معیار HCM وجود دارد که اغلب از آنها اجتناب می‌شود زیرا فهمیدن آنها مدت زمان زیادی طول می‌کشد.

### قابلیت کاربردی جاری (CAP)

سطح قابلیت یک فرد (یا همه نیروی کار) که در حال حاضر اعمال می‌شود.

### قابلیت پتانسیل جاری (CPC)

حداکثر سطح کاری که یک فرد (یا نیروی کار) می‌تواند در یک مقطع زمانی مشخص، با پشتیبانی (مانند کوچینگ اجرایی) انجام دهد.

### قابلیت پتانسیل آتی (FPC)

سطح پتانسیل پیش بینی شده‌ای که یک فرد (یا نیروی کار) در مقطعی از زمان در آینده خواهد داشت.

معیار CAP یک شکل مفهومی و ذهنی است که نشان می‌دهد یک فرد در حال حاضر کجا قرار دارد. CPC معیاری است که نشان می‌دهد با پشتیبانی به چه چیزی می‌توان دست پیدا کرد و در نتیجه می‌توان ارزش پولی مربوط به آن دستاورد را تخمین زد. FPC پتانسیل میزان سود است، یعنی سناریوی ایده‌آل که می‌توان به آن هم ارزش پولی داد. در راستای هدف اندازه‌گیری ROI کوچینگ مدیران اجرایی، ما در این باره صحبت می‌کنیم که آنها در حال حاضر کجا هستند (CAP) و اگر کوچینگ (رهیاری) نتیجه بدهد به کجا می‌رسند (CPC) و اگر به نتیجه رسیدند سازمان برای این تغییر و تفاوت چه ارزشی قائل است؟

### اندازه‌گیری ROI یا نسبت هزینه به سود

در حالی که ROI و CBR به معنای واقعی کلمه متفاوت هستند، در راستای اهداف خود فرض می‌کنیم که هر دو یکی هستند - من در ازای پولم چه چیزی به دست می‌آورم؟ نسبت هزینه به سود یا سود بازگشت سرمایه به این شکل محاسبه می‌شود:



کل سود (£) تقسیم بر کل هزینه کوچینگ (£)

مثلاً، £ ۳۰۰۰۰ سود / £ ۱۰۰۰۰ هزینه کوچینگ

نسبت سود به هزینه، سه به یک است، یعنی در ازای هر £۱ سرمایه‌گذاری شده در کوچینگ £۳ سود بازگشته است.

سود در این مثال بیشتر "سود عددی" محسوب می‌شود، یا اعدادی که با استفاده از یک یا چند مورد از ۳ روش مذکور در بالا به دست آورده‌اید.

خُب... همه چیز واضح است؟ حالا خوب متوجه می‌شوید که چرا از این موضوع اجتناب می‌شود اما کوچینگ (رهیاری) مدیران اجرایی می‌تواند خیلی سودمند باشد، محاسبه ROI یا نسبت هزینه به سود برای انجام تخصیص بودجه اهمیت بسیاری دارد.



ترجمه و نشر الکترونیکی: کانون یادگیری فردا

تابستان ۱۳۹۶