

КОУЧИНГ ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Заболотна Т.М. , ст. викладач кафедри менеджменту в галузях АПК

На думку експертів з управління персоналом, прямі вказівки погано сприймаються підлеглими. Частіше за все вони не розуміють, що від них хочуть, або підсвідомо виступають проти виконання певного доручення. Домогтися максимального ефекту, даючи завдання, керівник зможе, якщо його персонал сам усвідомить важливість справи. Усвідомлення при цьому полягає в розумінні ситуації, зібраності, сприйнятті тих фактів та інформації, які можуть стосуватися справи, і обов'язковому пошуку нових можливостей у досягненні поставлених цілей.

Проте ефективною діяльністю працівника буде лише за умов відчуття ним відповідальності, яка базуватиметься не на підзвітності, а на можливості вільного вибору рішення. Підзвітність, як відомо, передбачає покарання, що викликає у працівника захисну реакцію, яка негативно впливає на усвідомлення. Вказівка керівника про те, що працівник несе відповідальність за виконання завдання, не рівнозначна почуттю відповідальності, яке у працівника має бути сформованим.

Формуванню саме такого почуття у підлеглого сприятиме застосування керівником коучингу. Відмінність коучингу від традиційного менеджменту визначається стилем спілкування з підлеглими. Традиційний менеджмент досягає мети шляхом прямого контролю. На відміну від нього коучинг для досягнення мети використовує авторитет керівника та його вміння підвести підлеглого до виконання поставленого завдання. При цьому керівник-коуч створює психологічні передумови, що підвищують усвідомлення поставленого завдання та ролі підлеглого у процесі діяльності, формують відповідальність за отримані результати.

Коучинг (coaching) – термін, який з'явився на початку 90-х років минулого століття у Великобританії. Його пов'язують з ім'ям Джона Уітмора, бізнесмена і консультанта. В короткому оксфордському словнику слово «coaching» визначається як «наставляти, тренувати, надихати».

Сутність коучингу, як метода управління персоналом, полягає в формуванні та приведенні в дію системи мотивацій працівника, розкритті його потенціалу з метою максимізації продуктивності та ефективності діяльності. Метою коучингу є допомога співробітнику в самостійному вирішенні проблеми. У багатьох ситуаціях коуч взагалі не дає нових знань, але допомагає повірити в себе і використати власні резерви по-новому, щоб досягти бажаних результатів. Якщо менеджери управляють за принципами коучингу, то вони водночас забезпечують і виконання роботи з вищою якістю, і розвиток персоналу.

Як особливий вид підтримки працівника, коучинг сприяє вирішенню таких задач, як: постановка конкретних цілей та оптимальне їх досягнення; виявлення складних ситуацій через «розплутування клубка» проблем;

підвищення продуктивності в будь-якій діяльності (на робочому місці, у спілкуванні, у сім'ї тощо); одержання задоволення від своїх дій; розробка відповідальних рішень і нових стратегій у досягненні результату. Досвід Великобританії, Скандинавських країн, Нідерландів, які випереджають, навіть, США в застосуванні коучингу, як основного стилю менеджменту, підтверджує, що він може стати мовою спілкування для багатьох менеджерів.

Основною відмінною рисою коучингу є те, що керівник-коуч допомагає працівнику знайти власне рішення, а не вирішує проблему за нього. Застосовується коучинг в будь-якому бізнесі – від виробництва комп'ютерів до роздрібної торгівлі, від сфери обслуговування до фінансових послуг. Багато великих консалтингових фірм, які використовують цей метод, визнають, що їх рекомендації сприймаються краще тоді, коли вони даються в стилі коучингу, ніж просто у вигляді припису.

Коучинг можливий за умов, якщо працівник здатний приймати та реалізовувати самостійні рішення. Інакше кажучи, людина повинна мати право приймати рішення (або впливати на них) і відповідати за результат. Підхід «роби, як я говорю» або «роби відповідно до процедури» рідко сприяє відповідальності виконавця за кінцевий результат і розвитку його творчості. В умовах рутинної роботи це можна припустити, однак якщо від співробітників очікується висока результативність, а завдання, які перед ними постають, нові та амбіційні, тоді необхідний підхід із позицій коучингу.

В якості коуча (персонального тренера) керівникові легше працювати з динамічними цілеспрямованими людьми, допомагаючи їм зрозуміти, чого вони дійсно хочуть. При цьому він не виступає в експертній позиції стосовно заявленої проблеми, не вирішує її за працівника, а лише створює такі умови (шляхом «потрібних» запитань та конструктивного зворотного зв'язку), в яких працівник самостійно приймає найбільш зважені та конструктивні рішення. Коуч вміє робити виклик і допомагає працівникові брати на себе відповідальність за зроблений вибір. Як особистий тренер, коуч допомагає зважувати альтернативи та ресурси, готувати план дій, підтримує працівника у процесі реалізації плану. У працівника з'являється можливість інакше оцінити своє ставлення до того, що відбувається, з огляду на множину чинників, що часто залишаються поза його зором.

Отже, коучинг дозволяє встановити ясні, конкретні та вимірювані цілі, визначити пріоритети та досягти результату, надає можливість навчити іншого більшому, ніж знаєш і вмієш сам. Коучу зовсім не обов'язково бути експертом у сфері проблеми, але він повинен бути експертом у тому, як допомогти іншим у розкритті власних можливостей.