

КОУЧИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД КЕРІВНИЦТВА КОМАНДОЮ ПРАЦІВНИКІВ

**ШУЛЬЖЕНКО І.В., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
САЗОНОВА Т.О., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ**

У статті «Коучинг як ефективний метод керівництва командою працівників» розглядається сутність коучингу, його значення у розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання.

In the article «Coaching as an effective method of staff command's management» the essence of coaching and its importance in the development of enterprise personnel in modern conditions.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Ефективне та своєчасне досягнення поставлених перед організацією цілей на пряму залежить від вмiлого управління персоналом як підприємства в цілому, так і окремою групою працівників, зокрема. Коучинг - це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення ефективності її праці [5, с.19]. Бізнес-коучинг дозволяє вирішувати такі завдання як управління змінами в компанії, створення ефективних робочих команд, визначення конкурентних переваг компанії, мотивація і розвиток персоналу, управління часом, збільшення ефективності продажів, особистий і корпоративний PR. Тому дослідження цього явища є досить актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну та методологічну основу дослідження становили праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем коучінгу та психології управління, таких як Зайверт Л., Бессер-Зигмунд К., Зигмунд Х., Зиммерль В., Зиммерль К., Дауни М., Дилтс Р., Друкер П.Ф., Мелія М., Маскон М.Х., Трейсі Б., Уйтмор Д., Вагін І.П., Довгань Л.Є., Карпичев В., Кредісов А.І., Огнев А.С., Полонський В.Г., Рипинська П.В, Фомічов А.Н., Шокин Г.В., базові державні нормативно-правові акти. Однак наявність дискусійних питань потребує подальших досліджень .

Цілі статті. Основним завданням публікації є дослідження

впливу коучингу як стилю управління організацією та працівниками на розвиток останніх в ринкових умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Коучинг - це цілеспрямований процес розвитку потенціалу співробітників, що сприяє як максимізації їх продуктивності, так і успішній діяльності компанії, який можна розглядати, як стиль менеджменту [1, с. 31]. Коучинг – це метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі роботи, форма індивідуального наставництва, консультування [2, с. 40]. Виходячи з наведених визначень, можна констатувати доцільність вживання даного методу управління. Адже, на сьогоднішньому етапі розвитку господарських відносин велика увага приділяється гуманізації праці та різноманітним методам збагачення її змісту. Дані потреби задовольняються за допомогою коучингу, так як останній є системою реалізації спільного соціального, творчого та особистісного потенціалу учасників процесу розвитку з метою одержання максимально можливого ефективного результату [10].

На наш погляд, ефективний менеджер повинен бути коучем, тобто особою, яка завжди буде сприяти розкриттю та розвитку потенціалу своїх підлеглих. Особливо дана особливість керівника-тренера відіграє важливу роль при управлінні проектною командою підприємства. Адже, реалізація певного проекту завжди є новою, складною діяльністю підприємства і потребує якнайповнішого використання трудового потенціалу учасників.

Керівник-коуч повинен постійно намагатися для своїх підлеглих [4, с. 56]:

— створювати такі ситуації (шляхом індивідуального, групового спілкування), які б допомагали їм по-новому осмислити, що є дійсно важливим, виявити свої сильні сторони;

— ставити конкретні цілі;

— позбутися внутрішніх бар'єрів і обмежень, що мають відношення до стримування розвитку потенціалу працівників;

— сприяти більшій їх самостійності;

— створювати атмосферу, яка б відображала те, що він постійно пам'ятає про своїх працівників, їх здобутки.

Варто наголосити на тому, що коучинг не дає порад і не шукає за клієнта (працівника) відповіді на запитання: як і що потрібно робити? Він допомагає керівнику і працівнику усвідомити

свої цілі, оцінити успіхи, проаналізувати причини невдач, і визначити напрям розвитку особи керівника, працівника та організації в цілому. Коучинг неодмінно викликає зміни свідомості керівника і, як наслідок, приводить до динамічного розвитку всієї компанії.

В літературі можна знайти два основні трактування коучінгу:

А) Коучинг як стиль управління в організації (Дж. Уїтмор). Сучасний менеджмент у виді коучінгу - це погляд на персонал компанії як на величезний творчий потенціал. Кожний співробітник є унікальною творчою особистістю, здатною самостійно вирішити задачу, проявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність і ухвалювати рішення. Керівник-коуч направляє і дає співробітникам можливість брати на себе відповідальність, делегує повноваження. Багато хто сьогодні добре розуміє, що нереалізований потенціал персоналу - це втрачена вигода всієї компанії. А використаний - це нові досягнення і вершини. Головним у коучінгу є усвідомлення кожною особою реалізації потенціалу всього персоналу [8, с. 336].

Б) Коучинг як особисте тренерство і наставництво керівника.

Коучинг проводиться незалежною особою (коучем) як індивідуальна робота з керівником [9].

Одна з основних цілей коучінгу - навчити людину думати по-новому [6, с. 7]. Долаючи бар'єри на шляху до успіху і кидаючи виклик, досягти нових (кращих) результатів коучинг здійснює позитивний вплив не тільки на кар'єру, але й на особисте життя людини.

Більшість успішних компаній використовує програму коучингу, щоб запобігати проблемам з персоналом і збільшувати продуктивність. Адже коучинг дає змогу динамічно розвивати всіх співробітників, що сприяє підвищенню ефективності й конкурентоспроможності організації.

Хороший коуч, не залежно від того чи це зовнішній професіонал, чи керівник організації [7, с. 114]:

— задає відкриті, ефективні питання і уважно слухає. Він не дає порад, людина сама знає відповіді або може їх знайти;

— допомагає сформулювати цілі та наміри і досягти бажаного результату;

— створює разом з керівником шлях, що зв'язує дві точки: теперішній стан і бажаний стан.

Варто зазначити, що в Україні коучинг набуває популярності в останні роки, але все ж таки керівники сучасних підприємств недостатньо з ним обізнані. Разом з тим, на наш погляд, переходу до застосування коучингу на підприємстві керівником має передувати спілкування останнього з професіональним коучем зі спеціалізованої консалтингової фірми. Лише за такої умови керівник зможе усвідомити усі тонкощі даного методу. В такому випадку спілкування проходить у формі коуч-сесії – це періодична і особливим чином структурована бесіда, завдання якої полягає в просуванні до поставленої мети клієнта.

Основні характеристики коуч-сесії [10]:

— періодичність (1-2 рази в тиждень), тривалість коуч-сесії в середньому від 30 до 90 хвилин, тривалість самого коучинга в середньому від 2 місяців до 1 року, буває і довше (залежно від цілей і завдань клієнта);

— самостійна робота клієнта між сесіями (домашнє завдання);

— структурованість (є певний план бесіди, контрольований коучем, якщо клієнт відходить від теми, коуч поверне бесіду в потрібне русло, адже Ви зустрілися не для того, щоб поговорити);

— після кожної коуч-сесії підводиться підсумок, складається план дій на період між цією сесією і наступною.

Коуч не просто ставить питання. Він запитує, дає зворотний зв'язок і допомагає клієнтові знайти відповіді на такі питання, яких той ще не задавав або не хотів собі задати, а також допомагає підійти до проблеми, що раніше вивчається клієнтом, з іншого боку.

Якщо коучинг вирішить застосувати керівник, який має лише теоретичні знання про нього, то він може стикнутися з наступними проблемами:

— неготовність керівника приймати нові думки і виводити підлеглих на свій рівень щодо ухвалення рішень. Адже, при коучингу керівник практично перестає керувати, в головним його завданням є провокація у свідомості підлеглого правильних рішень і оцінка результатів. Часто ці рішення не відповідатимуть думці керівника;

— виникнення страху втрати влади після передачі відповідальності підлеглим. Цей страх провокує його втручатися в діяльність підлеглих і нав'язувати їм свої старі методи управління;

— виникнення необхідності системних змін в організації (в системі постановки цілей, системі оцінки результатів, системі мотивації і в корпоративній культурі);

— опір підлеглих змінам. Для змін потрібен час, який залежатиме від клімату в колективі, від неформальної ідеології в компанії, професійної готовності персоналу, від якості пропаганди змін і розуміння того, навіщо це все потрібно. Таким чином, впровадження змін через коучинг напряду залежать від системної готовності організації.

Таким чином для ефективного застосування коучингу в організації з боку керівника необхідна співпраця з професіоналом-коучем, постійна робота над собою, своїми стереотипами, переконаннями та перманентна самоосвіта.

В межах організації доцільно, на наш погляд, застосовувати (інтегровано, або окремо, залежно від виробничої необхідності, стратегії підприємства і т.д.) такі види коучингу [9]:

— бізнес-коучинг – цілеспрямований процес вирішення задач, що полягає в розробці покрокового плану її вирішення. сприяє зростанню продуктивності праці, шляхом розкриття потенціалу працівників, підвищення їх мотивації за рахунок віри у власні сили та розуміння процесу вирішення задач;

— лайф-коучинг – робота по визначенню та досягненню особистих цілей співробітника;

— командний коучинг – особлива технологія командної роботи, в процесі якої формується ефективна команда. Кожен співробітник найкращим способом здійснює те, відносно чого він має найбільший талант;

— проектний коучинг – корисним є для спрацьованої команди, яка реалізує проект. Допомогає визначити задачі, строки, розподілити ролі і відповідальність.

У будь-якому випадку: чи коуч – це професіонал, чи обізнаний з методикою менеджер організації, він повинен керуватися наступними принципами [3, с. 20]:

— усвідомленості й відповідальності - важливо перейти від мотивації “уникнення невдач” до мотивації “досягнення успіху. Взяти відповідальність за результат своєї діяльності на себе, не перекладати її на іншого, не звинувачувати в своїх помилках інших;

— єдності й взаємозв'язку. Позитивні результати в одній сфері діяльності приводять до значних досягнень в інших;

— маятника - вироблення гнучкості мислення, усвідомлення стереотипів і алгоритмів своєї поведінки;

— рівності - комунікативна співпраця, так звані суб'єкт-суб'єктні відносини;

— ієрархічності розвитку - розвиток кожної особистості відбувається поетапно і відповідає певному рівню.

Висновки. Коучинг (як індивідуальний, так і коучинг команд) використовують тоді, коли готового рішення задачі немає, що в переважній більшості характерне сучасній господарській діяльності. Особиста ефективність, успішна кар'єра або прибутковий налагоджений бізнес - можуть бути не просто мрією, а усвідомленим життєвим планом, метою з покроковою розробкою її реалізації.

Коучинг перетворився на важливий інструмент для всіх менеджерів. Жорстка конкуренція потребує постійної уваги до персоналу, як потужного фактора ефективності бізнесу.

Головна мета коучингу – розкриття та розвиток потенціалу працівників співзвучна з вимогами сьогодення: збагаченням праці, її гуманізацією.

Література.

1. Бессер-Зигмунд К. EMDR в коучинге: WingWave - как взмах крыла бабочки. / К. Бессер-Зигмунд, Х. Зигмунд. - СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007. - 160 с.

2. Бессер-Зигмунд К. Самокоучинг: Культура личности менеджеров и руководителей. / К. Бессер-Зигмунд, Х. Зигмунд. - СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007. - 160 с.

3. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей. / Майлз Дауни. - М.: Добрая Книга, 2007 - 288 с.

4. Зиммерль В., Коучинг: Вперёд, от ресурса к цели! / В. Зиммерль, К. Зиммерль. - СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007. - 144 с.

5. Мелия М. Как усилить свою силу? Коучинг. / Марина Мелия. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 298 с.

6. Уитмор Д. Тренировка высокой эффективности. / Джон Уитмор. - М.: МАКУБ, 2005 - 168 с.

7. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер (для руководителя-практика). / М. Вудкок, Д. Френсис. - М.: Дело, 1997. - 320 с.

8. Гибсон Дж.Л. Организация: поведение, структура, процессы. / Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.: пер. с англ. Ф.П. Тарасенко. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 662 с.

9. Коучинг - інструмент особистого і професійного розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.lifecoach.com.ua/>

10. Коучинг от «Golden Staff» - проверенные решения для Вас и Вашего бизнеса! [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.staff.ua/trainings/kou.php>