

РОЗВИТОК ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗА ДОПОМОГОЮ КОУЧИНГУ

Останнім часом практично жоден поважуючий себе керівник не стане заперечувати необхідність розвитку та навчання персоналу для досягнення успіху діяльності як окремої організації, так і для бізнесу в цілому. Зазвичай, розвиток та навчання персоналу здійснюється шляхом проведення учбових семінарів та практичних тренінгів на організації.

Проте, необхідно зазначити, що проведення тренінгів та семінарів забезпечує лише те, що персонал починає цінувати своє робоче місце та працювати згідно інструкції, не зважаючи на мотивацію працівників організації до плідної, ефективної та результативної роботи.

Найбільш раціональним механізмом для створення мотивації персоналу є коучинг, тобто взаємодія менеджера і співробітника в ході, якого:

- досягаються цілі організації найбільш раціональними (для організації і для співробітника) шляхами і в оптимальні терміни;
- усвідомлюються і досягаються особисті цілі співробітника, на основі чого формується висока позитивна мотивація співробітника, як до вирішення поставлених завдань, так і до розвитку цього співробітника;
- визначаються необхідні знання, якими важливо озброїти співробітників, запрошуються відповідні тренери, формуються необхідні програми навчання;
- усвідомлюються і досягаються особисті цілі менеджера.

Коучинг як стиль менеджменту та засіб розвитку персоналу організації представляє собою взаємодію між керівником і підлеглими, яка призводить до значного збільшення ефективності та результативності роботи, мотивації співробітника, підвищенню особистої відповідальності.

Тільки коли людей об'єднує спільна мета, цінності, у них є ефективна модель комунікації, тоді народжується надзвичайна прихильність і відпадає необхідність постійного контролю. Для співробітників надзвичайно важливо, щоб їхній керівник був "прозорий", тобто його дії були зрозумілі і послідовні. Все перераховане притаманне коучингу, який дозволяє ефективно управляти інформаційними потоками всередині організації, формувати довгострокові цілі компанії, створювати плани та визначати стратегію.

Коучинг це процес, організований менеджером, основне завдання якого – ясність і усвідомленість цілей організації, знаходження зон її конкурентоспроможності і створення на цій основі дуже високої і стійкої мотивації у співробітника для вирішення конкретних завдань.

Широко поширена думка, що результатом впровадження коучингу в організації повинне бути зниження директивності менеджерів по відношенню до своїх підлеглих. Вважається, що менеджер (коуч) буде пропонувати підлеглому самому знаходити рішення і брати на себе відповідальність, а також фокусуватися не тільки на виконанні підлеглим поточних завдань, але і на його розвитку.

Крім того, розглядаючи коучинг як один з інструментів розвитку та навчання персоналу необхідно пам'ятати, що одна з основних завдань будь-якого навчання, не тільки навчити чогось, але, перш за все, навчити вчитися: отримувати, добувати, вести пошук необхідних знань. Саме коучинг запускає механізми особистісної мотивації співробітників організації до самостійного набуття знань. Навчання на прикладі коучингу перетворюється на співпрацю, у відкритий обмін думками між менеджером та співробітниками організації, в процесі чого знаходяться реальні рішення робочих завдань.

На сьогоднішній день коучинг - це не тільки ефективний стиль управління, а ще й економічно вигідний засіб розвитку персоналу. Дійсно, питанням підвищення ефективності роботи своїх підлеглих займаються самі менеджери в робочий час і на робочому місці без будь-якого збитку продуктивності. Процес розвитку відбувається природно і є частиною робочого процесу. Для цього достатньо лише навчити менеджерів навичкам коучингу і дати їм час на їх практичне застосування. Після цього процес коучингу органічно впишеться в процес керівництва, зробить його менш директивним і, при цьому, більш ефективним.

Коучинг також необхідний на етапі впровадження отриманих знань, оскільки являє собою систему різних заходів, взаємовідносин керівника і співробітника, що спрямована як на створення психологічно комфортної атмосфери та безпеки для прояву ініціативи персоналом, так і на стимулювання необхідних для цього змін.

Коучинг є досить енерговитратним процесом, саме тому зусилля з приводу коучингу повинні бути спрямовані на розвиток, насамперед тих співробітників, чії завдання та обов'язки вимагають нестандартних, креативних рішень, від кого безпосередньо залежить прибуток організації, хто прагне до розвитку, до розширення своїх можливостей. І, найважливіше, розвиток співробітників за допомогою коучингу може здійснювати тільки той керівник, який сам не зупиняється на досягнутому, постійно розширює власні можливості, цілеспрямовано розвиваючи самого себе.

При впровадженні коучингу в організації з метою підвищення ефективності її персоналу система коучингу повинна забезпечувати три основні якості:

- регулярність взаємодії – коучинг допомагає менеджеру не допускати ситуації, де про невиконання завдання менеджер дізнається, коли строк виконання вже закінчився.

- підтримка – основна ідея коучингу в тому, що менеджер зустрічається з підлеглим не тільки для того, щоб поставити мету або зажадати звіту, але для того, щоб допомогти йому бути більш ефективним, вирішувати завдання швидше та оптимальніше.

- розвиток – для кожного рівня складності роботи співробітника підтримка повинна бути відповідною. Якщо робота співробітника полягає в проходженні певною процедурою, йому можна допомогти розібратися в її тонкощах або оптимізувати саму процедуру. Якщо він повинен аналізувати і робити висновки - познайомити його з моделями аналізу і прийняття рішень і т. д. Тобто менеджер повинен розуміти рівень здібностей і потенціал свого підлеглого і використовувати коучинг для того, щоб цей потенціал був реалізований.

Коуч-менеджмент дозволяє максимально ефективно організовувати навчання персоналу організації, створювати і підтримувати корпоративну культуру, створювати і зберігати динаміку розвитку команди, ставити реальні, але високі і сміливі цілі, які згуртовують колектив, наповнюють роботу співробітників глудом і виводять компанію на передові місця на ринку.

На відміну від інших методів розвитку та навчання персоналу коучинг направлений не на безпосереднє навчання, а на те, щоб максимально повно розкрити потенціал нового співробітника і добитися від нього повної віддачі в роботі. Коучинг базується на визнанні того, що кожна людина володіє набагато більшими здібностями, ніж вони зазвичай проявляють. І коуч в своїй роботі спирається не стільки на поточні показники співробітника, скільки на його потенціал, який прагне розкрити на благо компанії. Коуч або менеджер, що володіє навичками коучинга, не лише дає вказівки та інструктує, а як правило ставить запитання. Питання, що задаються коучем по певній схемі (як їх ще називають, «ефективні питання») дозволяють новому співробітнику по-новому подивитися на свою роботу і на свої можливості. З іншого боку, керівникові коучинг чудово показує реальний професійний рівень нового співробітника на даний момент і дозволяє спланувати свою роботу з його розвитку у майбутньому. З новачком може працювати штатний коуч, або ж менеджер (найчастіше безпосередній керівник), що володіє навичками коучинга.

Коучинг володіє незаперечною перевагою - економія часу. Мова йде не тільки про скорочення часу, необхідного для повноцінної адаптації нового співробітника до нових умов роботи, але і про час, що вимагається для безпосереднього управління персоналом. Сам процес коучингу вимагає зовсім небагато часу. Власне, для менеджера зовсім не обов'язково виділяти для коучингу окремий час. Цілком достатньо постійно усвідомлювати і використовувати основоположні принципи коучингу під час своєї взаємодії з новим співробітником. У будь-якому випадку, це займає набагато менше часу, ніж нескінченні інструкції, вказівки та пояснення, хоча ефективність такого підходу значно вище.

Коучинг може бути використаний не тільки для вирішення окремої задачі, але й прийнятий в компанії як основний стиль управління, стиль відносин між співробітниками, стиль корпоративного мислення і вчинків. У цьому випадку атмосфера коучингу дозволяє найповніше розкритися потенціалу кожного співробітника, не виникає проблем з мотивацією персоналу, адаптація нових співробітників проходить легко і природно, підвищується продуктивність роботи кожного окремого співробітника, робочих груп і команд.

Таким чином, про коучинг можна говорити як про ефективний приклад взаємодії менеджера і співробітника в цілях вирішення поставлених перед ними завдань. При будь-яких змінах, як внутрішніх, так і зовнішніх, коучинг дозволить співробітникам максимально швидко адаптуватися до цих змін, знайти шляхи підвищення своєї ефективності в нових умовах та добитися максимальної самореалізації. Коучинг не замінює навчання та тренінги, але він чудово з ними поєднується і дає змогу максимально використовувати їх ефект на практиці. Саме тому, коучинг дозволяє співробітникам постійно розвиватися відповідно до умов, що склалися на сучасному етапі розвитку економічних відносин.