

УДК 331.08.37

КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕТОД ЕФЕКТИВНОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Коваленко М.В., к.е.н., доцент

Самойлик Ю.В., к.е.н., доцент

Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава

Ключові слова: коучинг, коуч, персонал, потенціал, ефективний розвиток, управління персоналом, стратегія.

У статті розкриваються концептуальні засади коучингу як інноваційного інструменту ефективного кадрового менеджменту, а також обґрунтовуються основні переваги застосування даного інструменту управління в умовах глобалізації.

За дослідженнями В. Гурієвської, ідея використання коучингу у сфері управління як нової форми консультаційної підтримки з'явилася у сфері спорту (coach – тренер) на початку 1980-х років [Гурієвська В. Коучинг як прикладна технологія державного управління / В. Гурієвська // Вісник НАДУ при Президентові України. – 2011. – Вип. 1. – С. 32–39. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vnadu_2011_1_6.pdf, с. 34].

Спочатку під цим терміном розумілася особлива форма тренування спортсменів, що претендують на видатні результати. Пізніше коучинг почали використовувати й успішні початківці-бізнесмени, політики, суспільні діячі та зірки шоу-бізнесу як ефективну методику досягнення стратегічних цілей. У 1980-х роках коучинг почав відігравати важливу роль у бізнесі, але тривалий час був привілеєм лише керівників вищого рівня управління. Високопоставлені керівники почали вести пошук коучів, які допомогли б їм розвиватися як в особистісному, так і професійному плані, а незабаром про ефективність коучингу стало відомо в усьому світі [Вылегжанина А.О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А.О. Вылегжанина. – Тюмень, 2007. – 24 с., с. 9].

У той час як у світовій практиці професійне застосування коучингу в підприємницькій діяльності на даний час є доволі поширеним, в українську практику управління коучинг увійшов відносно недавно. В умовах сучасної мінливості та нестабільності зовнішнього середовища провідні підприємства змушені шукати нові способи і методи підвищення конкурентоспроможності та ефективності їх діяльності, у першу чергу, за рахунок ефективного управління персоналом, які б забезпечили їм можливість виживання в умовах ресурсної обмеженості не вимагаючи при цьому значних інвестиційних витрат.

В Україні коучинг використовують, переважно, консалтингові підприємства, які здійснюють управлінське консультування. Причиною цього, перш за все, є недостатні теоретичні напрацювання. Батьком-засновником даного методу вважають У. Тімоті Голві, який визначав коучинг (coaching), як мистецтво створення за допомогою бесіди і поведінки середовища, яке полегшує просування людини до бажаних цілей, так, щоб воно приносило задоволення [Сорокін М. Сучасний коучинг: яким він має бути : [електронний ресурс] / М. Сорокін. – Режим доступу: <http://conference.spkneu.org/2013/02/sorokin-mihajlo-suchasnij-kouching-yaki>].

Аналіз робіт зарубіжних і вітчизняних авторів, які досліджують методи впливу на конкурентоспроможність показав, що поява коучингу як технології пов'язана, перш за все, з двома домінуючими тенденціями розвитку конкурентоспроможних економічних систем. Перша – технологізація організаційних процесів (в тому числі і процесів управління людськими ресурсами організації). Прагнення і необхідність якомога точніше передбачати і як можна надійніше гарантувати майбутнє в мінливому світі. Друга – розвиток тенденції до партнерства, діалогу або участі [Вылегжанина А.О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: автореф. дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / А. О. Вылегжанина. – Тюмень, 2007. – 24 с.].

З точки зору управління, коучинг постає ефективним способом досягнення конкретних результатів у житті й бізнесі, є наукою та мистецтвом сприяння саморозкриттю людини чи організації, інструментарієм інтерактивного процесу підтримки окремих людей і організацій з метою максимальної допомоги у розкритті їх потенціалу, орієнтованого в підсумку на здійснення позитивних змін та оптимізацію виробничих відносин між працівниками на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку.

Коучинг являє собою спільний, двосторонній процес. Це означає, що тренер і особа, яку тренують (учень), працюють над створенням змін разом. Коучинг – це співпраця між тренером і клієнтом. Коучинг є високоефективним підходом в роботі з людьми, за рахунок того, що включає в себе 3 унікальних компоненти [Шаповаленко А.В. Коучинг как новая форма работы с персоналом [електронний ресурс] / А.В. Шаповаленко. – Режим доступу: URL: <http://www.festivalnlp.ru/articles/26/472>]:

- Синергію: учень і коуч-тренер є партнерами, командою, що фокусується на цілях клієнта і його запитах, щоб досягти більше, ніж клієнт міг би зробити самотужки.

- Структуру: з коуч-тренером учень бере на себе більше відповідальності і дій, мислить більш масштабно завдяки професіоналізму і відповідальності коуч-тренера.

- Професіоналізм і обізнаність: коуч-тренер знає, як допомогти керівникам і підприємцям прийняти ефективні рішення, для досягнення максимуму продуктивності і задоволеності в особистому житті та у професійній діяльності.

Цей тип відносин робить обов'язки обох сторін простішими для розуміння.

Обов'язки тренера:

1. Зосереджує увагу учня на чітко визначеній меті та способах її досягнення
2. Підвищувати самостійність і відповідальність учня
3. Вчитися віднаходити нові шляхи ефективного співробітництва
4. Швидко знаходити потрібні рішення у важких ситуаціях
5. Всіляко сприяти підвищенню самостійності і відповідальності учня
6. Підтримувати постійний конструктивний двосторонній зв'язок
7. Брати на себе відповідальність за пропонувані способи розв'язання проблемних питань.

Обов'язки тренуваного (учня):

1. Під керівництвом тренера генерувати власні ідеї та варіанти розв'язання проблем;
2. Приймати до уваги та за необхідності впроваджувати генеровані на сеансах продуктивні ідеї
3. Вживати всіх необхідних заходів для досягнення встановленої спільними з тренером зусиллями мети;
4. Одержувати задоволення від співпраці з тренером.
5. Звітувати про виконану роботу.

За матеріалами авторитетного американського журналу "Harvard Business Review", коучинг є одним з п'яти найбільш ефективних методів досягнення успіху в бізнесі. Про це свідчить той факт, що попит на послуги професійних особистих тренерів у світі в декілька разів перевищує пропозицію. Так, у США й Канаді один коуч припадає в середньому на 29 тис., у Європі – на 45 тис., у Росії – на 145 тис. осіб. Фахівці, які провели ці розрахунки, дійшли висновку, що в Україні в умовну чергу до подібного фахівця готові вишукатися 360 тис. осіб [Абакумова Ю. О. Полупроводники : [електронний ресурс] / Ю. О. Абакумова // БИЗНЕС. — 2015. — № 22 (1165). — Режим доступу : http://www.business.ua/archive/100418/?ELEMENT_ID=100418.].

Аналізуючи випадки, за яких управлінці звертаються до коучів, управляючий партнер агентства Golden Staff та президент Європейської ради менторингу й коучингу в Україні М. Таран відзначає такі:

- бізнесмени не розуміють, наскільки успішно спрацює обрана ними стратегія, при цьому відчують розгубленість і невпевненість у своїх діях;
- присутній низький рівень комунікативної взаємодії з підлеглими, взаєморозуміння та ефективної співпраці;

– необхідність пошуку дійсних причин особистісних проблем, коли управлінці сприймають коуча як психотерапевта [Таран М. Задача коуча, как и врача, – не навредит клиенту : [электронный ресурс] / М. Таран // БИЗНЕС. – 2015. – № 22 (1165). – Режим доступа : http://www.business.ua/archive/100418/?ELEMENT_ID=100418.].

При цьому консультант пропонує як вихід із ситуації, що склалася, трансформувати стресову ситуацію у дію (наприклад, проведення реструктуризації, зміна бізнес-процесів, саморозвиток тощо), щоб не накопичувалися негативні емоції й стрес не переростав у депресію або більш небезпечні психологічні захворювання.

Як показує практика підприємств, що активно використовують технологію коучингу, керівник одержує безпосередню віддачу від вкладених у навчання персоналу ресурсів у вигляді нижче зазначених конкретних результатів [Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С. Шекшня. — 2-е изд. — М. : Альпина Паблишерз, 2011. — 206 с., с. 17].

Результатами застосування коучингу є [Шекшня С.]:

– Підвищення поточної результативності співробітників. Коучинг рятує від дрібних, але дратівливих недоліків, як, наприклад, хронічне недотримання строків підготовки квартальних звітів, неуважність до деталей при виконанні доручень, нетерпимість відносно помилок підлеглих, а може навчити таких фундаментальних для керівника навичок, як делегування або надання зворотного зв'язку.

– Вивільнення часу керівників. Коучинг дає можливість більш раціонально розпоряджатися часом – за рахунок передавання керівником частини завдань співробітникам, які набули нових навичок, а також послабити інтенсивність контролю над їх роботою й відмовитися від таких недоречних у коучинговій культурі дій як публічна критика або колективні розбирання.

– Поява кандидатів на керівні посади. Коучинг надає керівникові унікальну можливість не тільки допомагати підлеглим у вирішенні їх поточних проблем, але й сформувати в них лідерські компетенції й світоглядні установки, необхідні для заняття більш високих посад.

– Додаткові знання. Використовуючи коучинг, керівник краще пізнає своїх підлеглих, розуміє їх сильні й слабкі сторони, одержує можливість ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу ролей у команді, відповідальності в проектах, просуваннях підлеглих та інших кадрових переміщень.

– Посилення мотивації співробітників. У практиці підприємств, де керівник бере на себе роль коуча, у співробітників зростає бажання підвищити свою результативність та лояльність до організації. В умовах конкурентного ринку управлінської праці час, витрачений на індивідуальну роботу з підлеглими, дозволяє скоротити витрати на пошук кандидатів, проведення співбесід, інтеграцію тощо.

– Поліпшення організаційного клімату. Коучинг, технологія здійснення якого ґрунтується на людських відносинах, зміцнює довіру не тільки між коучем та його підопічним, але й у всій організації або її окремому підрозділі. Коли співробітники знають, що керівник досить серйозно опікується їх розвитком, робить це послідовно й професійно, вони починають по-іншому дивитися на організацію, бачити в ній не тільки місце роботи, але й місце вдосконалення, інститут, де старші за посадою дбають про їх майбутнє. Таке ставлення створює продуктивну організаційну культуру, підвищує ефективність не тільки вертикальної, але й горизонтальної взаємодії.

Отже, дослідженнями визначено, що коучинг – це інноваційний інструментарій розвитку персоналу, який використовує механізми створення передумов для максимального саморозкриття потенціалу особистості чи підприємства, включаючи її професійне самоусвідомлення, лідерство, самовдосконалення та саморегуляцію.