

КОУЧИНГ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ HR-МЕНЕДЖЕРА

У статті визначено, що коучинг є сучасною персонал-технологією, яка сприяє розвитку творчого потенціалу працівників, ефективно впливає на результати діяльності підприємства. Зокрема, зазначено, що коучинг сприяє розвитку нових ключових компетенцій, дає менеджерів зможу підвищити результативність своєї роботи, реалізувати та постійно нарощувати власну компетентність. Виявлено, що HR-менеджер має володіти необхідними здібностями, талантами та компетентністю, щоб реалізувати стратегію управління підприємством в умовах економіки знань. Встановлено, що застосування сучасних коучинг-технологій дає зможу підвищити ефективність управління, сприяє комплексній системі розвитку персоналу. Визначено й описано етапи системи коучингу на підприємстві, які допомагають забезпечити гідну заробітну плату та високий рівень мотивації до праці, розвиток професійних компетенцій тощо. Автори прийшли до висновку, що за допомогою коучингу менеджер розвиває свій талант, мобілізує внутрішній потенціал, розкриває необхідні можливості й навички, сприяє освоєнню інноваційних технологій на підприємстві.

The article states that coaching is a modern personnel-technology that promotes the development of employees' creative potential, affects the enterprise performance effectively. It was noted that coaching facilitates the development of new key competencies, enables manager to increase the efficiency of his activity along with realization and maximization of his competence. It is revealed that HR-manager must have necessary abilities, talents and competence in order to implement enterprise management strategy in conditions of the knowledge economy. It is established that the use of modern coaching-technologies allows to increase management efficiency along with development of personnel complex system. The stages of enterprise coaching system are determined and examined. The stages enable to provide appropriate salary and high level of work motivation. Also they facilitate development of professional competences, etc. The authors concluded that coaching helps manager to develop his talent. Coaching also mobilizes internal potential, reveals necessary opportunities and skills, promotes the development of innovative technologies on the enterprise.

Ключові слова: індивідуальний план розвитку працівника, коучинг, ключові компетенції, компетентності, компетентність, розвиток персоналу.

Key words: individual employee development plan, coaching, key competencies, competencies, competence, personnel development.

Окреслення проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Новітні технології, вдосконалення сучасних бізнес-процесів у царині розвитку персоналу потребують неперервного вдосконалення професійних навиків, знань та вмінь. Однією із сучасних персонал-технологій, що сприяють розвитку творчого потенціалу працівника, є коучинг як ефективний спосіб впливу на результати діяльності колективу, а також організації в цілому. Інноваційні організації, відлагоджуючи бізнес-процеси, не зупиняються на доборі висококваліфікованих працівників, а велику увагу приділяють підвищенню потенціалу своїх співробітників.

Для нинішнього бізнесу, що розвивається в складних непередбачуваних динамічних умовах, при виконанні управлінських завдань необхідно розглядати компетентність не тільки менеджера, а і його компетенцію.

Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Теоретичні та прикладні аспекти коучингу як методу розвитку навчання персоналу знайшли своє відображення у працях Дж. Уйтмора, Н. Томашек, М. Дауни, Б. Трейсі. Ґрунтовні дослід-

дження щодо формування та розвитку компетенцій здійснили такі вітчизняні вчені: В. Брич, А. Колот, І. Петрова, М. Нагара, В. Савченко, О. Кузьмін, В. Петюх.

Метою статті є дослідження впливу коучинг-технологій на розвиток компетенцій HR-менеджера.

Виклад основного матеріалу дослідження. Компетентний менеджмент – основна умова конкурентоспроможності компанії та її успіху на світовому ринку. Можна впевнено сказати, що організація не досягне успіху, не маючи достатньо компетентних менеджерів.

Однак, говорячи про розвиток менеджера організації, доцільно зауважити, що на кожному рівні ієрархії процесу управління необхідно розвивати ті чи інші компетенції, тобто здатності застосовувати свої знання і досвід при виконанні певних завдань. Чим нижчий рівень керівника в управлінській структурі, тим більше йому потрібно набутися нових професійних навичок та компетенцій. Своєю чергою, коучинг спрямований одночасно і на особистісний розвиток, і на розвиток нових ключових компетенцій, а також допомагає топ-менеджеру виявити прогалини в знаннях і побачити перспективи розвитку.

Поняття компетенції набуло такої популярності, бо за суттю воно належить до основних показників праці. Компетенції безпосередньо пов'язані з тими факторами, які впливають на високий рівень індивідуальних результатів роботи і на ефективність діяльності організації.

Окрім професійних знань та вмінь, компетенції охоплюють такі складові: ініціативність, співробітництво, здатність до роботи в команді, комунікативність, уміння оцінювати, логічно мислити.

Як стверджує Ірина Петрова, «...компетенції – це інтегрована поведінкова модель, що реалізується в ефективному виконанні робіт та одержанні певних результатів» [4].

На основі компетенцій розвивається творчий потенціал менеджера й, отже, основою організації стає система управління знаннями, тобто перетворення її на систему самонавчання, лабораторію передового досвіду, яка залучає персонал до процесу прийняття рішень.

А ось твердження М. Нагари: «...Ключові компетенції – визначальні компетенції, що відповідають найбільш широкому набору операцій та функцій предметної сфери діяльності працівника, що є уніфікованими за ступенем їх застосування (метапрофесійні). Ці компетенції є найбільш важливими для кожної конкретної посади. До них треба відносити ті знання, навички і стилі поведінки, що формують конкурентну перевагу для підприємства» [3].

Показовим прикладом наявності й максимізації ключових компетенцій HR-менеджера є досвід відомого німецько-українського підприємства ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна». Суть ключових компетенцій як домінуючих індикаторів поведінки відображена у таблиці 1.

Система ключових компетенцій менеджера відображає стратегію та культуру підприємства, охоплює основні напрямки інноваційної діяльності, дає змогу формувати модель та профіль його компетенцій, оцінювати та розвивати необхідні компетенції [3].

З метою реалізації останніх на підприємстві використовують комплексну систему розвитку персоналу – коучинг, що дає менеджеріві змогу підвищити результативність роботи, реалізувати та постійно нарощувати власну компетентність. При цьому компетентність – це здатність працівника ефективно виконувати трудові обов'язки в організації завдяки наявності в нього необхідних знань, умінь, практичних навичок, досвіду роботи, індивідуальних здібностей, відповідного стану здоров'я, мотивації, трудової і соціально-комунікативної поведінки [5, с. 31].

HR-менеджер має володіти необхідними здібностями, талантами та компетентністю, щоб реалізувати стратегію управління підприємством в умовах економіки знань.

Папа Римський Іоанн Павло II в одній зі своїх робіт зазначив, що «...в один час вирішальним фактором була земля, потім капітал... Сьогодні вирішальний фактор – сама людина та її знання». Таким чином, успіх бізнесу залежить від здатності спрямовувати роботу талантів у потрібне русло [2, с.175].

Ключові компетенції HR-менеджера та їх характеристики
[індикатори поведінки автор розробила самостійно]

Ключові компетенції	Характеристики компетенцій (індикатори поведінки)
Результативність	Спрямованість на результат: здатність оцінювати ефективність кожного варіанта прийнятих рішень, враховуючи затрати і прибуток; діяти енергійно у процесі досягнення цілей; знаходити нові способи досягнення цілей; виконувати намічені завдання в повному обсязі та встановлені терміни.
Співпраця	Співробітництво: здатність враховувати думку колег для вироблення спільних завдань; вносити суттєвий вклад у розв'язання проблем і прийняття групових рішень; бажання працювати у команді; підтримувати командний дух співпраці; взаємодія і співпраця між членами команди; взаємодопомога.
Системність	Розгляд проблеми у широкому аспекті: здатність виявляти причини виникнення проблем; бачити зворотний зв'язок; знати систему стосунків і взаємозв'язків у компанії; бачити різні напрямки розвитку бізнесу; взаємозв'язок окремих складових розвитку бізнесу; оцінювати результати прийнятих рішень як для працівників, так і для організації.
Відкритість	Відкритість для нових прийомів роботи: здатність вільно встановлювати контакт із новими людьми; демонструвати відкритість стосовно співрозмовника; вільно підтримувати розмову на різні теми; встановлювати партнерські стосунки з колегами, клієнтами; вибудовувати довготермінові стосунки з людьми.
Організація діяльності	Технології проведення діагностики і моніторингу організаційного розвитку компанії: здатність організовувати процеси наймання, переміщення та розвитку персоналу; розробляти кадрову і соціальну політику компанії відповідно до її стратегічних планів; знати технології управління змінами і розробки супроводжувальної їх внутрішньої документації; розробляти кадрову та управлінську документацію.
Інноваційність	Управління знаннями: креативність; здатність до самонавчання і саморозвитку; підприємливість; позитивне ставлення до інновацій; обмін досвідом і знаннями.
Клієнтоорієнтованість	Встановлення та підтримання стосунків з бізнес-клієнтами: здатність отримувати від клієнтів інформацію з метою поліпшення якості сервісного обслуговування; виконувати бажання клієнтів; слухати, не критикуючи клієнта; миттєва реакція на скарги та побажання бізнес-клієнтів; визначати рівень задоволеності бізнес-клієнтів; виконувати супровід бізнес-клієнтів; інтерес до споживачів та клієнтів.

Коучинг слід розглядати як систему принципів та способів, які сприяють розвитку потенціалу HR-менеджера, а також забезпечують максимальне розкриття та ефективну реалізацію його таланту. Застосування коучингу допомагає підвищити ефективність управління, враховує індивідуальність останнього, контролює, навчає і мотивує до самоконтролю. Особливістю коучингу як комплексної системи розвитку персоналу є формування індивідуального плану розвитку (надалі – ППР). Побудова останнього базована на профілях компетенцій, які розробляють, для кожної посади, охоплюючи знання, вміння, навички, необхідні для виконання певних функцій, трудових завдань і обов'язків. Даний план складають для того, щоб менеджер отримав нові знання, вміння, розширив свої можливості та вже наявні компетенції. Тобто, це свого роду нематеріальна мотивація для менеджера, позаяк даний інструмент дає змогу отримати чітке уявлення про своє професійне становище і бажання його поліпшити. Індивідуальний план розвитку розглядають як частину індивідуальної освітньої програми, він є інструментом персональної системи коучингу, нарощуванням та вдосконаленням компетенцій менеджера.

Система коучингу має проходити ряд етапів:

- оцінювання HR-менеджера за компетенціями (виявлення потенційних можливостей, індивідуальна і колективна діагностика, сильні й слабкі сторони);
- програма розвитку необхідних компетенцій (шляхи виконання завдань, досягнення цілей);
- розроблення плану коучингу (визначення форм і методів навчання);
- визначення змісту програми навчання;
- проведення коучингу (навчання);
- набуті менеджером професійні знання, вміння, навички;
- оцінка ефективності навчання.

Головна мета впровадження системи коучингу на підприємстві – це підвищення рівня ефективної діяльності HR-менеджера, його досягають за рахунок:

- забезпечення гідної заробітної плати та високої мотивації до праці;
- формування ініціативної позиції менеджерів та підлеглих;
- гідних умов праці й задоволеності роботою;
- підвищення трудової дисципліни;
- розвитку професійних компетенцій;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
- формування командного духу, гордості за своє підприємство;
- сприяння креативності, стимулювання творчих ідей;
- формування і розвитку ефективної корпоративної культури.

Висновки. Коучинг дає менеджерів змозгу виявити свій талант, мобілізувати внутрішній потенціал, розкрити необхідні можливості й навички, сприяє освоєнню інноваційних технологій, підвищенню ефективності подальшої діяльності. Ефективний менеджер приносить чіткий порядок та послідовність у роботу, яку виконує, надихає людей і вселяє ентузіазм у працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього й допомагаючи адаптуватися до нового, успішно пройти етап змін [1, с. 76].

HR-менеджер повинен відчувати велику відповідальність. При цьому необхідно не тільки мати професійні знання і навички, а й дотримуватися певних моральних принципів, а також проявляти такі людські якості, як лояльність, терпимість, доброзичливість, відчуття міри і справедливості.

Література

1. Дяків О. П. Методичні підходи щодо формування лідерських компетенцій менеджера / О. Дяків, С. Прохоровська // Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні напрями розвитку маркетингу, логістики та управління людськими ресурсами: теоретичні та прикладні аспекти» / Вісник Донецького національного університету: наук. журнал, спецвип., том 1, 2012. – С.74-78.
2. Логинова А. Ю., Гутгарц Р. Д. Кадри из жизни менеджера по персоналу. – М.: ДМК Пресс, 2002. – 240 с. – С 175.
3. Нагара М. Б. Управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу / М. Нагара.: [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://library.tneu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv
4. Петрова І. Управління персоналом, засноване на компетенціях. [Електронний ресурс]. / І. Петрова – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum
5. Савченко А. В. Розвиток персоналу: підруч. / В. Савченко . – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2015.– 505 с.