

Управління персоналом та економіка праці

УДК 331.108.4

JEL: M12, M50; F23

Дмитро ШУШПАНОВ,
доктор економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Тернопільський національний економічний університет

Мар'яна ЛІФАНОВА,
кандидат економічних наук,
викладач кафедри міжнародної економіки,
Тернопільський національний економічний університет

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

У статті досліджено коучинг і наставництво як інноваційні інструменти управління персоналом та їх значущість для ефективного управління людськими ресурсами з метою підвищення конкурентоспроможності компанії. Наведено трактування терміна “коучинг”. Проаналізовано його як один з важливих чинників покращення діяльності організації. Нині тема коучингу стала однією з найзатребуваніших в області менеджменту та консалтингу. Представлено й охарактеризовано переваги коучингу.

Розглянуто успішний досвід використання коуч-технологій у транснаціональних корпораціях, зокрема на прикладі компаній США, Японії, Сінгапуру і Західної Європи. Здійснено порівняння коучингу з наставництвом. Наставництво більше акцентує на практичній частині, коли досвідчений працівник навчає менш досвідченого, це – процес довготривалий.

Обґрунтовано основні переваги застосування даних інструментів управління в умовах глобалізації. Представлено й охарактеризовано основні коуч-моделі. Коучингові технології спрямовані на трансформацію системи управління персоналу компанії, на досягнення мети з найоптимальнішим використанням ресурсів та розвиток працівників компанії. Коучингові технології створюють середовище, в якому зміни відбуваються найбільш легко, швидко та природно. Для досягнення більшої продуктивності стосунки між том-менеджерами та працівниками мають ґрунтуватися на партнерстві, довірі й безпеці.

Висвітлено наукові засади впровадження коучингу в організаціях як методу управління їх розвитком та ефективністю. Доведено, що коучинг дає змогу працівникам максимально швидко адаптуватися до змін та домогтися максимальної самореалізації.

The article explores coaching and mentoring as innovative personnel management tools and their importance for the effective management of human resources in order to increase the company's competitiveness. The interpretation of the term “coaching” is given. It has been analyzed as one of the important factors for improving the organization's activity. At present, the topic of coaching has become one of the most sought after in the field of management and consulting. The benefits of coaching are presented and characterized.

Successful experience of using coaching technologies in multinational corporations, in particular on the example of companies of the USA, Japan, Singapore and Western Europe is considered. Coaching was compared with mentoring. Mentoring puts more emphasis on the practical part when an experienced employee trains the less experienced. Mentoring is a long process.

The main advantages of using these management tools in the context of globalization are

substantiated. Basic coaching models are presented and characterized. Coaching technologies are aimed at transforming the company personnel management system. They are aimed at achieving the goal with the most optimal use of resources and the development of company employees. Coaching technologies create an environment where change happens most easily, quickly and naturally. For greater productivity, relationships between volume managers and employees must be based on partnership, trust and security.

The scientific principles of coaching implementation in organizations as a method of managing their development and effectiveness are highlighted. It has been proven that coaching allows employees to adapt to change as quickly as possible and achieve maximum self-realization.

Ключові слова: коучинг, транснаціональна корпорація, коуч-модель, наставництво, ментор, інновації, навчання персоналу.

Keywords: coaching, multinational corporation, coaching model, mentoring, mentor, innovation, staff training.

Формули: 0, рис.: 4, табл.: 0, бібл.: 9.

Formulas: 0, fig.: 4, tabl.: 0, bibl.: 9.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Сьогодні світ став надзвичайно динамічним, турбулентним та невизначеним, і щоби бути конкурентоспроможним, необхідно швидко реагувати на зміни вдало до них пристосовуватись задля власних і суспільних інтересів. Завдяки постійній генерації прогресивних технологічних, фінансових і маркетингових інновацій провідні компанії світу капіталізують найприбутковіші ринки, формують нову філософію та культуру менеджменту персоналу. Домінуючи на ринках товарів, послуг, технологій, капіталів транснаціональні корпорації (ТНК) є найвпливовішими суб'єктами світової економіки, а їх менеджмент продукує найкращі технології управління персоналом. Саме тому актуальним є дослідження сучасних інноваційних методів управління персоналом, що дозволить сформувати працездатну та дієву команду.

Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Питанню ефективного застосування інноваційних інструментів управління персоналом присвятили свої наукові роботи такі вчені як О. Баніт, Р. Бала, Л. Задорожна, Н. Кара, О. Костюк, І. Котовська, О. Кушнірук, Н. Лев, І. Миколайчук, В. Павлов, В. Пісний, О. Черненко, Л. Янковська та інші.

Але дослідження питань сучасної практики інноваційного управління персоналом вимагає дедалі більшої уваги, оскільки в Україні ще й досі не сформоване чітке уявлення про ці напрями розвитку персоналу, проте сучасні бізнес-компанії дедалі більше виявляють інтерес до основ коучингу і наставництва.

Мета статті полягає у розробленні наукових засад упровадження коучингу й наставництва як інноваційних інструментів управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні бізнес-технології відіграють ключову роль в епоху "нової економіки", коли за умов діджиталізації та віртуалізації простору суттєво підвищується роль окремої людини і людського капіталу в економічному потенціалі країни.

Визначальними факторами успіху діяльності провідних ТНК є рівень особистісного та професійного розвитку персоналу, його здатність до навчання та потреба у самовдосконаленні [6, с. 51].

Експерти доводять, що традиційні методи навчання персоналу (курси, семінари, тренінги, консультування) є досить ефективними, однак не можуть забезпечити дієвої результативності їх поведінкових навичок, розвиток яких вимагає тіснішого людського контакту, певних експериментів та отримання високоякісного фідбеку, дасть поштовх до подальшого розвитку компанії. Однак сучасні умови вимагають безперервного розвитку, а це можна забезпечити лише безпосередньо в процесі роботи, за умови використання інноваційних інструментів розвитку персоналу – коучингу, наставництва (менторства).

Досліджуючи генезис поняття "коуч", варто зазначити, що воно є досить старим і має

угорські корені. Спершу під цим терміном розуміли форму тренування спортсменів, які претендували на видатні результати. В Англії у середині XIX ст. студенти називали коучами приватних репетиторів. Згодом коучинг почали використовувати й у бізнесі, політиці, освіті як ефективний метод досягнення стратегічних цілей. Ми розуміємо під коучингом процес розвитку потенціалу працівників, що сприяє підвищенню їх продуктивності та успішній діяльності компанії [6, с. 52].

Подібною до коучингу є технологія наставництва – це форма професійної підготовки, за якої наставник передає підопічному свої навички та досвід – від професіонала молодому працівникові. На відміну від коучингу, цей процес триваліший та потребує ширшого інструментарію. Зазвичай наставник є кваліфікованим спеціалістом, який працює в компанії протягом довгого часу та може ввести нового працівника в курс справ. Наставницька діяльність охоплює комфортний процес адаптації в колективі, сприяє професійному розвитку працівника, оцінюванню діяльності нових працівників під час випробувального терміну [7].

Коучинг відрізняється від наставництва насамперед тим, що коуч правильно ставить питання та допомагає працівникові самому знайти відповіді на них. Коуч не дає готових рекомендацій, як і що робити, а навпаки, його мета – підвести клієнта до самостійного розв'язання проблеми. Головними інструментами в роботі коуча є конструктивний діалог.

У вітчизняній практиці частіше використовують технологію наставництва. Коучинг є ефективніший, хоча складнішим та дорожчим методом управління персоналом, і його застосовують у практиці відомих європейських торгових ритейлів (Schwarz Unternehmenstreuhand KG (Німеччина), Carrefour S.A. (Франція), REVE Group (Австрія)) [8, с. 164].

Переваги застосування коучингу провідних ТНК відображені на рис.1.

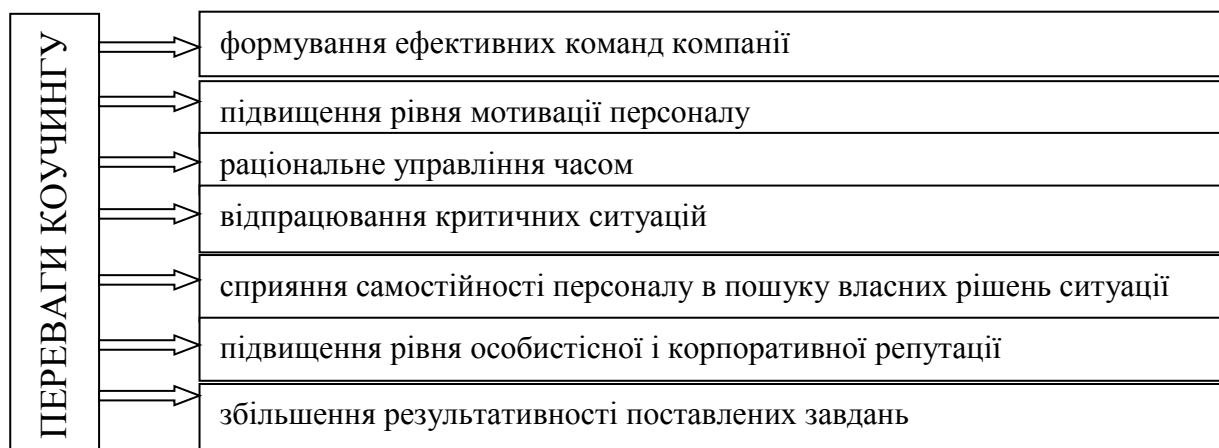


Рис. 1. Переваги застосування коучингу.

Джерело: склали автори.

Для розроблення уніфікованої моделі коучингу необхідно опрацювати найкращі елементи з інших моделей, зрозуміти те, що саме в них працює, й адаптувати вивчене до щоденної діяльності. Більшості підходів у коучингу, на яких ґрунтуються моделі, притаманні спільні риси. Щоб вивчити їх, розглянемо моделі, які найчастіше використовують в іноземній та вітчизняній практиці коучингу [5, с. 77].

Найпростішою моделлю коучингу є G.R.O.W., яку розробив у 1980-х роках коуч сер Дж. Уїтмор. Назва моделі походить від перших букв назви етапів коучингу (рис. 2). Важливо пам'ятати, що ці кроки не є послідовними, вони не мають іти один за одним.

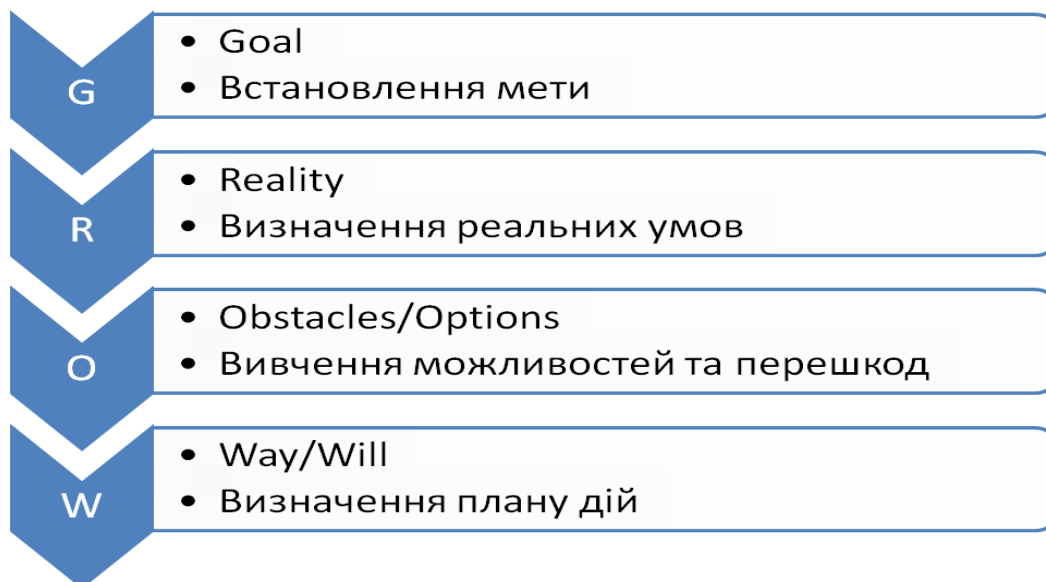


Рис. 2. Акронім GROW.

Джерело: склали автори на основі [9].

В основі даної методики лежить певна послідовність ефективних запитань, коли питання ставлять для не для того, щоб отримати інформацію, а щоб задати імпульс наступним питанням та допомагати контролювати, як клієнти досягають клієнтами кінцевих цілей. Дана модель використовує відкриті питання для того, щоб допомогти клієнтам знайти нові шляхи досягнення результатів [5, с. 77].

За допомогою коуч-технологій створюється синергетичний ефект, за якого працівник і керівник є партнерами, командою, яка фокусується на цілях, щоб досягти більше, ніж працівник міг би зробити сам. З таким стилем управління працівник бере на себе більше відповідальності та дій, мислить масштабніше й завершує свої плани завдяки професіоналізму і відповідальності. Професіоналізм керівника дає працівнику змогу приймати якісніші рішення, ставити більш вищі цілі, структурувати свою професійну діяльність для досягнення максимальної продуктивності й задоволення.

Коучинг розвиває найкращі якості та внутрішній потенціал як окремих працівників, так і команд безпосередньо в процесі роботи й тим самим підвищує її ефективність. У процесі навчання поступово встановлюється атмосфера взаємної поваги та довіри, а хороші стосунки всередині колективу позитивно позначаються на продуктивності працівників. Окрім цього, коучинг надає працівникам емоційне задоволення від своєї роботи, що одним із основних мотиваторів, заохочує працівників вносити креативні пропозиції.

Інша модель коучингу – SUCCESS, яка є радше тактикою, ніж стратегією (рис. 3). Інтегруючи цю модель у загальний процес, коуч створює більше шансів для досягнення головної мети.

Як показує практика провідних ТНК, що активно використовують технологію коучингу, топ-менеджер одержує безпосередню віддачу від вкладених у навчання персоналу ресурсів у вигляді зазначених далі конкретних результатів [6, с. 59]. Адже цільова підготовка, підвищення кваліфікації та компетентності є передумовою не лише високоякісної праці, а й очікуваної ефективності. Це, звичайно, стосується усіх працівників – від молодих фахівців до топ-менеджерів. Для прикладу, ТНК Volkswagen Group здійснила глобальну реструктуризацію своїх корпоративних навчальних центрів, унаслідок чого виникла нова внутрішньофірмова освітня структура – Volkswagen Coaching GmbH. Компанія була відповідальна як за набір стажистів, учнів та початківців, так і за подальший розвиток працівників. Для зовнішніх компаній Volkswagen Coaching GmbH не пропонувала свої послуги. Нині функціонують чотири філії компанії: в Республіці Білорусь (для східноєвропейських країн), у Мексиці (для країн Латинської Америки), в Сінгапурі (для країн Південно-Східної Азії) і в Китаї [1].



Рис. 3. Модель коучингу SUCCESS

Джерело: склали автори на основі [5].

Сучасні програми підвищення кваліфікації в ТНК Польщі мають на меті навчити працівників самостійно думати та комплексно розв'язувати проблеми, працюючи в команді. Вони дають знання, що виходять за межі посади й формують бажання вчитися. Тобто коучинг рятує від дрібних, але дратівливих недоліків, як, наприклад, хронічне недотримання термінів підготовки квартальних звітів, неуважність до деталей при виконанні доручень, нетерпимість щодо помилок підлеглих, а може сформувані такі фундаментальні для керівника навички, як делегування або надання зворотного зв'язку.

Сьогодні найбільше поширення коучинг отримав у США, Японії, Сінгапурі та Гонконзі. Девізом коучингу цих країн є: “Успішний підприємець не може існувати без наставника” [1].

Всесвітні корпорації, такі, як Siemens, Boeing, Motorola, широко використовують послуги коучів, адже застосування коучингу в компанії у шість разів перевищує витрати на нього. З іншого боку, він сьогодні служить інструментом “ефективного” бізнесу. Якщо деякий час тому панував бум тренерства, то тепер ті ж фірми пропонують свої послуги на ринку коучингу, помінявши, по суті, лише назву.

У США діють близько 150 короткотермінових курсів при школах бізнесу та університетах, які навчають на рік до 10 тисяч осіб. Функціонують і вечірні курси, які також оплачують коштом компанії; тут навчають персонал вищого та середнього управлінського рівнів. Внутрішньофірмові курси підвищення кваліфікації менеджерів низового та середнього рівнів управління мають більшість ТНК США. Великі комплекси і свої програми навчання мають такі фірми, як Херох, ІВМ, General Motors. Перепідготовка на робочому місці передбачає створення груп працівників, котрі навчаються на основі конкретних господарських ситуацій. Цю систему використовують компанії Hewlett-Packard, Boeing та інші [3, с. 279].

Практично в усіх американських організаціях акцентують на психологічних установках кожного окремого працівника на досягнення індивідуального успіху. Топ-менеджери компаній США постійно намагаються підтримувати атмосферу неформального суперництва в колективі,

застосовуючи різні методи для заохочення такої внутрішньої конкуренції.

Японські компанії значною мірою виступають як соціальні організації. Кожній організації притаманна власна корпоративна філософія, що базується на ширості, гармонії, співпраці, внеску в поліпшення життя суспільства. Японський стиль управління ґрунтований на переконанні, а не на примусі працівників. Основна функція начальника не керівна, а функції сприяння взаємодії між працівниками, комунікаційна, підтримки та допомоги.

Японського працівника, на відміну від американського, оцінюють не за індивідуальний виробіток, а за вкладом у роботу колективу та сукупну продуктивність у корпорації. Важливими критеріями оцінки вважають: ставлення до праці, акуратність і пунктуальність, взаємодію з колегами, спрямованість на виконання виробничих програм.

Практично кожна закордонна компанія має свою систему підготовки та свої специфічні методи. Наприклад, керівництво американської філії ТНК Apple прийняло рішення про сходження своїх менеджерів на гору Кіліманджаро з метою зміцнення корпоративного духу працівників і покращення взаєморозуміння між ними [3].

Сприятливе конкурентне середовище та підтримка з боку уряду високого рівня освіти як одного з найважливіших чинників ринкової економіки перетворили республіку Сінгапур на, без сумніву, надкраїну в галузі сучасних світових технологій. Завдяки людиноцентриській політиці держави колишня англійська колонія за короткий час досягла надзвичайних висот у галузі технологічних розробок, освітніх програм та фінансових послуг. Сінгапур і Гонконг переживають бум особистих тренувань. Практично у кожній компанії є офіційна посада тренера-коуча. Лі Куан Ю, засновник незалежного Сінгапуру, своєю останньою позицією обрав посаду міністра-ментора, що підкреслює важливість передачі знань та досвіду від покоління до покоління. Уряд Сінгапуру є найбільшим роботодавцем країни і, до того ж не менш престижним, аніж комерційні бізнес-організації, адже Сінгапур, на протигагу багатьом іншим країнам, платить держслужбовцям ринкові конкурентні зарплати.

У системі добору персоналу в провідних світових ТНК використовують дві групи компетенцій: загальні, котрі є обов'язковими для всіх, та лідерські, обов'язкові для осіб, які займають управлінські посади.

Серед базових компетенцій необхідно виділити: прагнення до саморозвитку і самореалізації; порядність та чесність; навички міжособистісної комунікації. Лідерські компетенції об'єднують у групу – метакомпетенції (рис. 4). Ключовими з них є:

- управління змінами;
- управління людьми;
- орієнтація на результат;
- бізнес-інтелект;
- здатність об'єднувати.

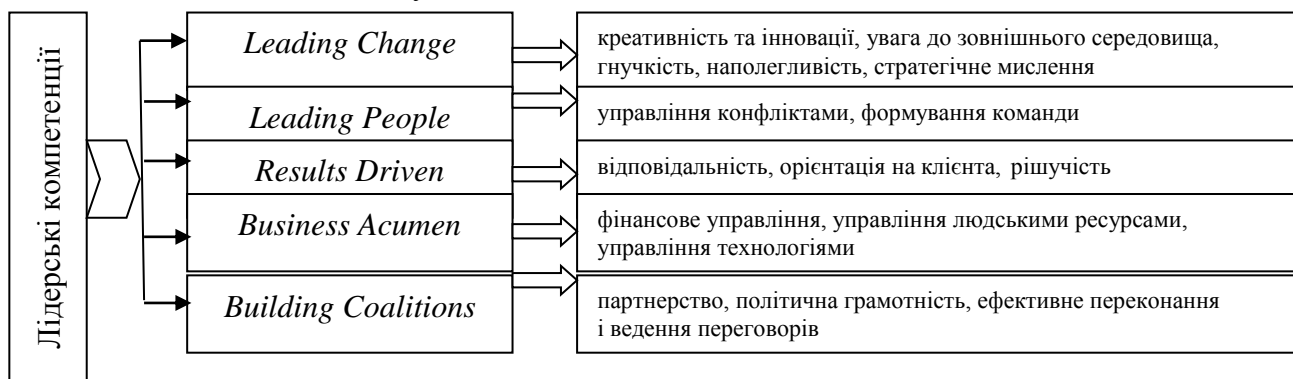


Рис. 4. Лідерські компетенції фахівця.

Джерело: Складено авторами.

Ще однією важливою інноваційною формою співпраці, яка діє у провідних міжнародних компаніях, є наставництво. У науковій літературі часто трапляються для позначення цієї форми

навчання такі поняття, як менторство, шефство, наставництво. Проте суть їх однакова й полягає в ефективній співпраці нового працівника та досвідченого фахівця. Система наставництва поширена в Канаді, Франції, Німеччині, Великобританії. Провідні європейські ТНК все частіше вдаються до “розвиваючого наставництва” як до одного з інструментів боротьби за таланти та утримання креативних працівників. У Німеччині діє ініціатива під назвою “Кампус досконалості” (Campus of Excellence) [1]. Менторинг – це другий ступінь цього проекту. Дана програма складається з трьох основних елементів:

- тандемні стосунки з наставником, тобто персональний обмін між потенційним новачком та досвідченим представником топ-менеджменту;
 - рамкова програма з семінарами, інформаційними та діалогічними заходами;
 - розроблення завдань проекту з подальшою презентацією його у своєму відділі.
- Усередині компанії наставництво регламентоване внутрішніми розпорядженнями.

Висновки. Отже, підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що використання інноваційних інструментів управління персоналом провідних ТНК свідчить про необхідність запровадження, удосконалення та поширення коучингу і наставництва серед більшої кількості вітчизняних підприємств. Компанія, яка здатна оволодіти міжнародним досвідом використання коучингу, може отримати низку конкурентних переваг на українському ринку [2, с. 74].

Таким чином, формування системи управління персоналом за допомогою технологій коучингу й наставництва істотно підвищує ефективність роботи персоналу в будь-якій сфері діяльності компанії, відкриває нові засоби мотивації праці. Звичайно, коуч-технології не замінять навчання і тренінги, проте вони чудово з ними поєднуються і дають змогу максимально використовувати їхній ефект на практиці.

Література

1. Баніт О. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі : монографія. Київ : ДКС-Центр, 2018. 414 с.
2. Задорожна Л. Ефективність коучингу як інноваційного стилю менеджменту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 19. С. 71–74.
3. Кара Н., Костюк О., Янковська Л., Пісний В. Формування людського капіталу у транснаціональних корпораціях. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2009. № 649. С. 276–283.
4. Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 (14). С. 178–184.
5. Лев Н., Бала Р. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. *Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”*. 2012. № 727. С. 76–81.
6. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник КНЕУ*. 2015. № 4. С. 50–67.
7. Павлов В., Кушнірук О. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. С. 276–280.
8. Черненко О. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету “КРОК”*. 2019. № 2 (54). С. 159–168.
9. Whitmore J. *Coaching For Performance: Growing People, Performance and Purpose*. London; Naperville, USA : Nicholas Brealey, 2002. 180 p.

References

1. Banit, O. (2018) Systems of professional development of managers in multinational corporations corporations: experience of Germany and Poland [Systems of Professional Development of Managers in Transnational Corporations Corporations: The Experience of Germany and Poland]: monograph. Kyiv : DKS Center, 414 p.

2. Zadorozhnaya, L. (2017) Effectiveness of coaching as an innovative management style [Effectiveness of coaching as an innovative management style. Global and national problems of economy]. *Global and national problems of economy*, vol. 19, pp. 71–74.
3. Kara, N., Kostyuk, O., Yankovskaya L., Pisny V. (2009) Formation of human capital in transnational corporations [Formation of human capital in multinational corporations]. *Bulletin of the National University*. No. 649, pp. 276–283.
4. Kotovskaya, I. (2016) Coaching as a new method of personnel management [Coaching as a new method of personnel management]. *Socio-economic problems and the state*, Вуп. 1 (14), pp. 178–184.
5. Lev, N., Bala, R. (2012) Coaching models: characteristics and features of application [Coaching models: characteristics and features of application]. *Bulletin of the National Univ. Lviv Polytechnic: Coll. Sciences*, № 727, pp. 76–81.
6. Nikolaychuk I. (2015) Coaching in the personnel management system [Coaching in the personnel management system]. *KNEU Bulletin*, № 4, pp. 50–67.
7. Pavlov V., Kushniruk O. (2012) Coaching and mentoring in entrepreneurship in Ukraine [Coaching and mentoring in entrepreneurship in Ukraine]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, pp. 276–280.
8. Chernenko O. (2019) Application of the coaching method in the personnel management system of a trade organization to improve labor productivity [Application of the coaching method in the personnel management system of a trade organization to improve labor productivity]. *Academic notes from KROK University*, № 2 (54), pp. 159–168.
9. Whitmore J. (2002) *Coaching For Performance: Growing People, Performance and Purpose*. London ; Naperville, USA : Nicholas Brealey, 180 p.

Статтю отримано 10 червня 2019 року
Article received June 10, 2019