

УДК 637.52:658.26

*Каницур І.Г., Прищепя І.Г.*

## **КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКУ**

*У статті досліджується категорія «коучинг», визначаються основні його характеристики, функцій та завдання в банку та обґрунтовується доцільність використання коучингу вітчизняними банками.*

***Ключові слова:** коучинг, управління, персонал, оптимізація, інноваційний механізм.*

**Постановка проблеми.** Кожен керівник банку повинен розуміти, що для того, щоб спонукати працівників до ефективної роботи, йому необхідно використовувати сучасні технології управління персоналом. Однією із таких технологій є коучинг, який набирає все більшої актуальності та значущості.

Коучинг потрібно розуміти як діяльність, спрямовану на досягнення цілей та реалізацію стратегії. Він орієнтований на формування поведінки працівника таким чином, щоб максимально забезпечити самостійність та ефективність прийнятих ним рішень. Коучинг переважно проявляється у формі діалогу із формування питань, тому його розглядають як метод менеджменту [1, с.160].

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питання застосування коучингу досліджували такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як: Е. Стак, Р. Ділтс, М. Дауні, Ф. Сендал, Дж. Уйтмор, С. Чумакова, О. Огнев, Л. Круглова, Ю. Кравченко, Р. Бала, Т. Борова та ін. Зазначимо, що вітчизняних напрацювань є небагато, а тому безліч питань є невирішеними.

**Метою роботи** є дослідження категорії «коучинг», визначення основних його характеристик, функцій і завдань та обґрунтування доцільності використання коучингу вітчизняними банками.

**Основні результати дослідження.** Кожен керівник банку повинен розуміти, що для того, щоб спонукати працівників до ефективної роботи, йому необхідно використовувати сучасні технології управління персоналом. Однією із таких технологій є коучинг, який набирає все більшої актуальності та значущості.

Коучинг потрібно розуміти як діяльність, спрямовану на досягнення цілей та реалізацію стратегії. Він орієнтований на формування поведінки працівника таким чином, щоб максимально забезпечити самостійність та ефективність прийнятих ним рішень. Коучинг переважно проявляється у формі діалогу із формуванням питань, а тому пропонують розглядати його як метод менеджменту [1, с.160].

Залежно від виду діяльності, кваліфікації працівників, особливостей галузі, цілей фінансової установи, коучинг може виконувати безліч функцій:

- функція розвитку (забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників, кар'єрний розвиток);
- креативна (дає змогу працівникам максимально проявляти ініціативи, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення);
- комплексного консультування (може використовуватись в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії розвитку);
- мотивуюча (дає змогу працівникам забезпечувати досягнення цілей як особистих, так і підприємства);
- адаптації (дає змогу працівникам швидко пристосовуватись до мінливих умов навколишнього середовища) [3].

Коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань, створює атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей, є надійним фундаментом корпоративної культури, оскільки проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство, допомагає банку набути нових конкурентних переваг [1, с.160].

Перевагою коучингу є доведення того, що цілі, які людина ставить перед собою сама, досяжні [4]. Цілі, які ставить керівник своєму підлеглому, можуть входити в конфлікт з внутрішніми цінностями і прагненнями, що призводить до появи внутрішнього підсвідомого небажання працівника діяти. Це, у свою чергу, знижує ефективність роботи. У процесі коучингу працівник ставить цілі і вибирає шляхи їх досягнення сам [3].

Недоліків у коучингу за визначенням бути не може. Він орієнтований на людину, на її світ, цінності і на її цілі. Тому з точки зору досягнення даною конкретною людиною успіху, коучинг ідеальний інструмент. Якщо ж розглядати його в системі координат інших цілей, то проблеми можуть виникнути. У процесі праці може з'ясуватися, що цілі і цінності працівника не збігаються з цілями та цінностями банку. Тому механізм коучингу може бути проведений керівництвом з метою адаптувати співробітника і допомогти йому бути ефективним на своєму робочому місці при досягненні банком своїх стратегічних і тактичних цілей [4].

Розрізняють такі види коучингу:

- кар'єрний коучинг (оцінка професійних можливостей, компетенцій, консультування щодо кар'єрного планування, вибір шляху розвитку, супровід у пошуку роботи);
- бізнес-коучинг (пошук найбільш ефективних шляхів досягнення цілей компанії) [3];
- лайф-коучинг (індивідуальна робота з людиною, яка орієнтована на покращення її життя у всіх сферах (здоров'я, самооцінка, взаємовідносини)).

В Україні з коучингом тільки знайомляться. Він знаходиться на етапі становлення і бурхливого зростання інтересу до нього. Ніякої формалізації і рамок поки не існує. Можна сказати, що ми беремо кращі напрацювання західних коучів і створюємо власний процес, який більш адаптований до реалій та культурних особливостей нашої країни.

Наведемо приклад впровадження механізму дії коучингу у Костопільському відділенні АТ «Райффайзен Банк Аваль» (Рівненська область). У географічній структурі АТ «Райффайзен Банк Аваль» Костопільське відділення належить до Львівського макрорегіона. Піраміда впровадження програми Infinity 2012 – 2013 рр. (розвиток лідерських та упра



Рис. 1. Піраміда впровадження Infinity 2012 – 2013 рр.

Джерело: Міні-проект з програми «Infinity» [Електронний ресурс] // Презентація Панікар Л.О. (начальник Відділення)

Таким чином, на початку кожного місяця складається план коучингу, проведення якого покладено на начальника Відділення згідно посадової інструкції. Графік проведення коучингу у Відділенні наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Розклад з коучингу начальника Костопільського відділення  
АТ «Райффайзен Банк Аваль» за січень 2013 р.

Тиждень	1 тиждень					2 тиждень					3 тиждень					4 тиждень					5 тиждень				
	П	В	С	Ч	П	П	В	С	Ч	П	П	В	С	Ч	П	П	В	С	Ч	П	П	В	С	Ч	П
Веремчук І.О.	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	в	Ү		Ү		Ү			Ү		*	ψ	
Андраш М.В.							Ү				Ү								Ү		Ү	*			
Бібі Н.М.												Ү													
Андрів В.А.									Ү							Ү									
Ү	Неформальний коучинг																								
*	Формальний коучинг																								
ψ	Місячна нарада з продажу																								
∇	Перша нарада для превенції нового підходу в коучингу (проводить один раз на початку програми)																								

Джерело: Міні-проект з програми «Infinity» [Електронний ресурс] // Презентація Панікар Л.О. (начальник Відділення)

Коучинг – це інструмент для оптимізації людського потенціалу та ефективної діяльності. Коучинг в роботі Відділення являє собою безперервний процес спілкування начальника і виконавців, який сприяє як успішній діяльності банку, так і професійному становленню співробітника у швидко змінних умовах службової діяльності.

Суть даного методу полягає в тому, що на зміну інструкціям і завданням приходять питання. Начальник, замість того, щоб вказувати, питає, тобто ставка робиться на реалізацію потенціалу самого підлеглого. Етапи впровадження програми Infinity наведено на рис. 2.



Рис. 2. Графік впровадження програми Infinity 2012 – 2013 рр.

Джерело: Міні-проект з програми «Infinity» [Електронний ресурс] // Презентація Панікар Л.О. (начальник Відділення)

Розглянемо два етапи коучингу як інноваційного механізму управління персоналом в банку. Як показують результати програми Infinity, коучинг є досить ефективним механізмом управління персоналом (рис. 3).

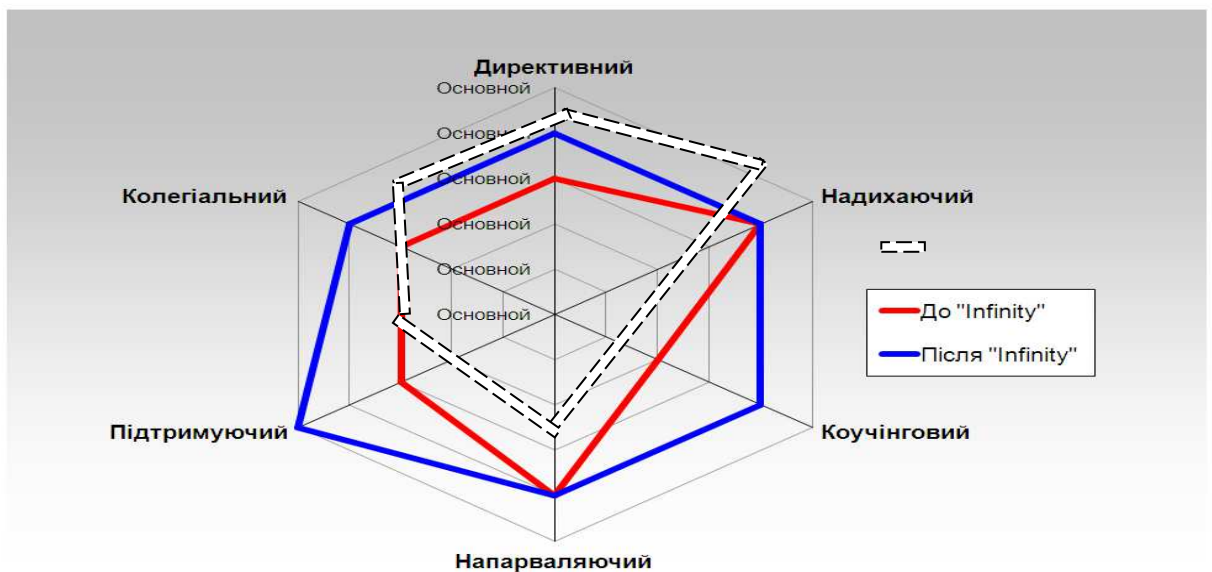


Рис. 3. Стилі лідерства: самооцінка

Джерело: Міні-проект з програми «Infinity» [Електронний ресурс] // Презентація Панікар Л.О. (начальник Відділення)

Як видно з рис. 3, після застосування першого етапу програми Infinity начальник Відділення став використовувати більше коучингового стилю управління, що призвело до вдосконалення індивідуальних якостей працівників і, відповідно, покращення планових показників.

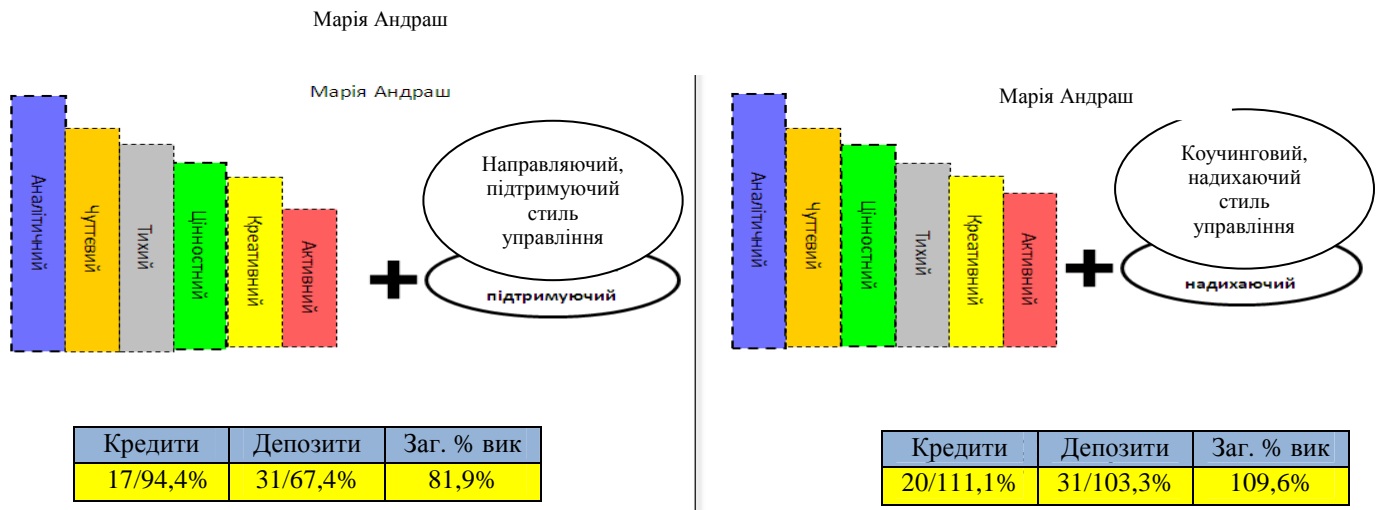


Рис. 4. Результати впровадження першого етапу програми «Infinity»

Джерело: Міні-проект з програми «Infinity» [Електронний ресурс] // Презентація Панікар Л.О. (начальник Відділення)

На рис. 4 чітко видно, що саме коучинговий, надихаючий стиль управління сприяє перевиконанню працівником планових показників на 9,6% (загальний відсоток виконання операцій після впровадження коучингу становить 109,6%), чого не було досягнуто за направляючого стилю. На рис. 5 зображено стилі коучингу, виділені в процесі проведення програми Infinity.

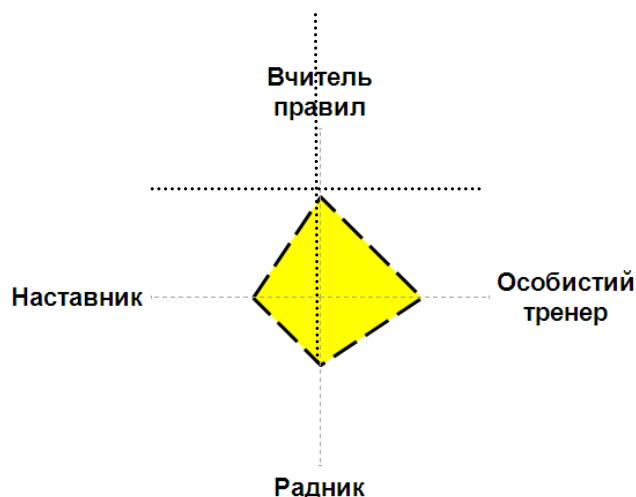
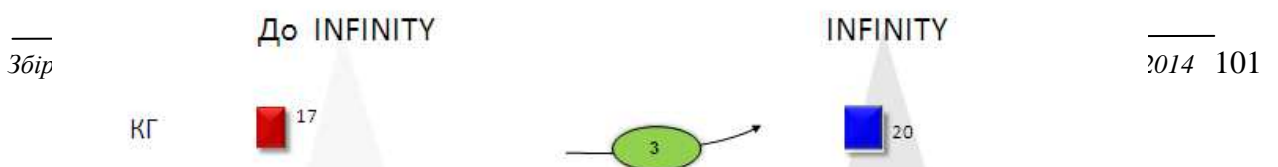


Рис. 5. Загальні результати міні-проекту Infinity у Костопільському відділенні АТ «Райффайзен Банк Аваль» наведено на рис. 6 (менеджер з продажу: Марія Андраш)

Джерело: Міні-проект з програми «Infinity» [Електронний ресурс] // Презентація Панікар Л.О. (начальник Відділення)



кредити

депозити

основний

основний

основний

основний

### Рис. 6. Загальні результати міні-проекту Infinity

Джерело: Міні-проект з програми «Infinity» [Електронний ресурс] // Презентація Панікар Л.О. (начальник Відділення)

Наступним етапом коучингу у Відділенні є удосконалення всіма працівниками зони розвитку. Для цього кожному працівнику необхідно дати відповідь на наступне запитання: «Що потрібно для чіткого розкриття потреб клієнта?». Результати даного етапу наведено на рис. 7.

Зона розвитку: «Що потрібно для чіткого розкриття потреб клієнта?»			
Стратегія розвитку			
Заходи з навчання для виконання	Дата	Коментарі	
1. Скласти перелік альтернативних питань (приблизно 5-6 шт) для виявлення потреб клієнта	15.02.2013	Додатково самостійне навчання щодо видів запитань.	
2. Проведення рольової гри (блок розкриття потреб) на вдосконалення задавати логічні і послідовні запитання	20.02.2013	Рольова гра в ролі клієнта та в ролі продавця	
3. При розкритті потреб використовувати наглядні матеріали (в т.ч. карта продажу)	постійно	Наглядна презентація	
4. Неформальний коучинг (фіксація реальних результатів під час продажу)	05.02.2013 11.02.2013 19.02.2013 25.02.2013	При обслуговуванні клієнта в будь-який час дня	Андраш М.В. Панікар Л.О.
5. Нарада з продажу	28.02.2013	Обговорення результатів продажу, пропозиції подальших дій	Андраш М.В. Веремчук І.О. Панікар Л.О.

Альтернативні питання

1. Кредитні кошти Вам потрібні всією сумою одноразово чи частинами?
2. Вам потрібні готівкові кошти чи можливий безготівковий розрахунок безготівково?
3. Ви бажаєте оплачувати не весь термін користування рівними частинами чи залежно від фінансових можливостей?
4. Ви плануєте поповнювати депозитний рахунок чи вносити суму одноразово?
5. Ви бажаєте мати вільний доступ до рахунку через Інтернет чи Вам достатньо контролювати рахунок через SMS?
6. Ви плануєте знімати кошти в будь-якому банкоматі на території України чи обслуговуватись лише в банкоматах РВА?

*6. Ви можете знімати гроші в будь-якому банкоматі по території України чи обслуговуватись лише в банкоматах РВА?*

### Рис. 7. Найкращі практики

Джерело: Міні-проект з програми «Infinity» [Електронний ресурс] // Презентація Панікар Л.О. (начальник Відділення)

Програмою Infinity передбачено зворотній зв'язок. Для цього кожен працівник повинен дати відповідь на наступне запитання: «Що дала Вам програма Infinity»? У табл. 2 наведено результати опитування начальника Відділення Л.О. Панікар та головного економіста М.В. Андраш.

Таблиця 2

### Зворотній зв'язок програми Infinity

INFINITY	
Панікар Л.О.	«Для мене – це в першу чергу аналіз власної лідерської поведінки: визнання сильних сторін та «зон розвитку»».
	Дає змогу зрозуміти індивідуальність кожного працівника, та вдосконалювати, розвивати його на досягнення успіху.
Андраш М.В.	Дає змогу підвищувати ефективність продажів розвиваючись.
	Полегшує налагоджувати контакт з різними клієнтами в різних ситуаціях.

Джерело: Міні-проект з програми «Infinity» [Електронний ресурс] // Презентація Панікар Л.О. (начальник Відділення)

Сьогодні в більшості передових банків коучинг є дієвою складовою концепції управління людськими ресурсами, оскільки застосовується у плануванні, відборі, адаптації, мотивації, навчанні, розвитку, атестації та оцінці персоналу. Це система, яка дозволяє побачити, відчути нові підходи та можливості, дозволяє розкрити потенціал і «навести порядок» у багатьох сферах суспільного життя. Вона навчає людину думати по-новому.

Технологія коучингу є інноваційним механізмом, що дозволяє особистості розвиватися й досягати певних результатів у житті [2, с.10]. Даний метод управління персоналом є досить позитивним і ефективним. Однак, не всі працівники можуть швидко пристосуватись до цього і бути успішними в своїй сфері. Тому необхідно вдосконалювати механізм управління персоналом, застосовуючи метод коучингу.

Що ж до перспектив, то коучинг буде розвиватися і знаходити своє місце. Все буде відбуватися приблизно так само, як з PR і маркетингом. На початку це були незрозумілі іноземні слова. Потім з'явилися перші тренінги і фахівці. Потім процес формалізувався. Тепер існують свої школи, свої гуру і визнані техніки і технології роботи. Розвинувся ринок послуг. Встановилися ціни і правила роботи. Коучинг чекає щось подібне [4].

**Висновки.** Отже, коучинг – це майбутнє ефективного та прогресивного управління персоналом, який незабаром займе головну позицію у стратегіях фінансових установ України.

### Список використаних джерел

1. Бала Р.Д Функціональне та змістоє значення коучингу на підприємстві // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. - с. 158-160.
2. Борова Т. Коучинг як механізм спрямованої самоорганізації // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 3. – с.1-11.
3. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki>
4. Інтерв'ю з консультантом з управління, практикуючим коучем, співзасновником консалтингового центру «Бізнес-Сервіс» (Одеса) Самсоною О.В. [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.elenasamsonova.com/\\_business/coaching/](http://www.elenasamsonova.com/_business/coaching/)

5. Міні-проект з програми «Infinity» [Електронний ресурс] // Презентація Панікар Л.О. (начальник Відділення)

*Подано до редакції 28 травня 2014 року*

***И.Г. Каницур, И.Г. Прищепя***

***Коучинг как инновационный механизм управления персоналом в банке***

*В статье исследуется категория «коучинг», определяются основные его характеристики, функций и задачи в банке и обосновывается целесообразность использования коучинга отечественными банками.*

***Ключевые слова:*** *коучинг, управление, персонал, оптимизация, инновационный механизм.*

***I.G. Kantsur, I.G. Pryschepa***

***Coaching as a mechanism innovation management personnel in bank***

*The article examines the category of "coaching", defined its main characteristics, functions and tasks of the bank and the expediency of the use of coaching by domestic banks.*

***Key words:*** *coaching, management, staff, optimization, an innovative mechanism.*

*Каницур Інна Григорівна – старший викладач кафедри менеджменту Національного університету Державної податкової служби України.*

*Прищепя Ірина Георгіївна – студентка V-го курсу факультету фінансів та банківської справи Національного університету Державної податкової служби України.*