

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.18>

УДК 331 378 005.95/.96

I. Г. Сновидович,

доктор філософії галузь знань «Управління та адміністрування» за

спеціальністю «Менеджмент»,

доцент кафедри економіки та публічного управління,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5058-8661>

**ЕФЕКТИВНІСТЬ КОУЧИНГУ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК
ТА КОМПЕТЕНЦІЙ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:
РОЛЬ HR МЕНЕДЖЕРА**

I. Snovydyovych,

PhD, Associate Professor of the Department of Economics and Public

Administration, Ivan Franko National University of Lviv

**THE EFFECTIVENESS OF COACHING IN THE SYSTEM OF SKILLS AND
COMPETENCIES DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF PERSONNEL
MANAGEMENT: THE ROLE OF HR MANAGER**

У даній статті проведено аналіз та дослідження основних визначень та трактувань коучингу, а також описано роль коучингу у процесі розвитку персоналу. Відстежено основне визначення HR менеджера у компанії та його

вплив на процеси навчання та розвитку. Адже ефективний коучинг та розвиток персоналу є критичними для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі, а HR менеджер відіграє ключову роль у створенні та вдосконаленні програм навчання та розвитку. Сучасна динаміка ринку праці вимагає від компаній ефективних стратегій управління персоналом для досягнення конкурентних переваг. Однією з інноваційних практик, яка здобуває популярність у сфері управління персоналом, є використання HR менеджерами елементів та методів коучингу, що допомагає провести аналіз потреб персоналу, зокрема навичок та компетенцій, які є необхідні для ефективного виконання своїх професійних обов'язків. У статті опрацьовано інформаційні дані звіту LinkedIn 2023 Workplace Learning Report: Building the Agile Future щодо найзатребуваніших навичок та компетенцій, які є необхідні на сучасному ринку праці, а для порівняльного аналізу щодо необхідних та актуальних навичок та компетенцій які важливі для роботодавців у процесі працевлаштування молодих фахівців на вітчизняному ринку праці опрацьовано результати опитування 2023 року роботодавців та партнерів ЛНУ ім. І. Франка.

This article analyzes and studies the main definitions and interpretations of coaching, and describes the role of coaching in the process of personnel development. The main definition of an HR manager in a company and its impact on training and development processes are tracked. After all, effective coaching and staff development are critical to achieving success in today's business environment, and the HR manager plays a key role in creating and improving training and development programs. The current dynamics of the labor market require companies to develop effective HR strategies to achieve competitive advantage. One of the innovative practices that is gaining popularity in the field of HR management is the use of coaching elements and methods by HR managers, which helps to analyze the needs of staff, in particular the skills and competencies necessary for the effective performance of their professional duties. The article analyzes the data from the LinkedIn 2023 Workplace Learning Report: Building the Agile Future on the most sought-after skills and competencies

required in the modern labor market, and for a comparative analysis of the necessary and relevant skills and competencies that are important for employers in the process of employing young professionals in the domestic labor market, the results of the 2023 survey of employers and partners of the Ivan Franko National University of Lviv were processed.

The study analyzes the main skills and competencies that are in demand in the international and domestic labor market and focuses on the main areas of work of HR managers and the use of coaching methods that can be applied in the framework of training and development of personnel. In our opinion, one of the key advantages of using coaching in the HR management system is that it ensures an increase in the level of communication efficiency in the team.

Ключові слова: *коучинг, управління персоналом, HR менеджер, компетенції, навички, навчання, розвиток персоналу, команда.*

Keywords: *coaching, HR management, HR manager, competencies, skills, training, staff development, team.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні реалії та сьогодення, які по різному впливають на робочі процеси у компаніях, а особливо на емоційний та психологічний стан колективу, що у свою чергу пов'язаний із якістю та ефективністю виконання своїх професійних обов'язків формує чітку потребу у формуванні інноваційних підходів до турботи та розвитку персоналу. Коучинг, на нашу думку є одним із таких методів, що можна розглядати та використовувати у процесі управління персоналом. Сучасні HR менеджери вже активно використовують різноманітні методики, інструменти та принципи коучингу у своїй професійній діяльності. Коучинг, як форма професійного консультування, відіграє значну роль у системі управління персоналом. У цій статті розглядається важливість коучингу для розвитку особистого та професійного потенціалу працівників. Коучинг спрямований на ініціювання

процесу змін та сприяє досягненню поставлених цілей як компанії так і кожного працівника. Важливою особливістю коучингу є партнерські відносини між коучем та працівником або ж клієнтом, де клієнт володіє експертними знаннями у своїй сфері, а коуч – у галузі професійного консультування. Загальний підхід до коучингу розглядається як процес, спрямований на підтримку працівників у максимальному реалізації їхнього потенціалу та досягненні найкращих результатів. Він включає розвиток сильних сторін людей, допомогу у подоланні бар'єрів та підвищення результативності роботи в команді. Цей підхід відзначається як актуальний та необхідний у сучасних умовах управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням присвячено чимало праць таких науковців та дослідників, як Довмат А. В., Лободзинська Т.П., Бабенко Н.М., Петряєв О. О., а також Подухевич О., які описують ефективні коучингові інструменти для досягнення цілей, управління та розвитку персоналу. Кохан М.О. у своїй науковій статті проводить дослідження методологічних підходів до практичного бізнес-коучингу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є аналіз та опрацювання основних характеристик коучингу, як одного з кращих інструментів для навчання та розвитку персоналу, що сприяє формуванню необхідних практичних компетенцій та навичок, а також дослідження ролі HR менеджера, як фахівця у сфері управління персоналом, що використовує методи коучингу у своїй професійній діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для кращого розуміння та опису терміну «коучинг» будемо використовувати трактування яке пропонує Українська спілка супервізії та коучингу (УССК) [1]. Важливо наголосити, що УССК було визнано єдиним дійсним членом ANSE (Асоціація національних супервізійних організацій Європи) [2], а спеціалісти у сфері супервізії та коучингу, що сертифіковані за високим європейським стандартом мають визнання їх кваліфікації у 17 країнах-членах ANSE. Отож, якщо узагальнити

основні трактування та опис поняття «коучинг» за стандартами ANSE, то можемо виділити такі основні тези:

- коучинг - це форма професійного консультування, яка заохочує клієнтів максимально розкрити свій особистий і професійний потенціал;
- мета коучингу – ініціювати процес змін;
- коучинг - це форма професійного супроводу, орієнтованого на професійне й особисте зростання клієнтів;
- коучинг - це одна з багатьох компетенцій, набутих професіоналами (наприклад, менеджерами, вчителями чи соціальними працівниками).

Варто уточнити, що у сфері управління персоналом фахівцями, що розвиваються та використовують методи та принципи коучингу є саме HR менеджери, які сприяють та допомагають колективу та членам команди (клієнтам) розвиватися. Якщо узагальнити, то серед основних напрямків коучингу є підтримка команди у досягненні чітко визначених цілей за допомогою конкретних методологій та підходів. Крім того, коучинг сприяє професійному та особистому зростанню кожного члена команди, є структурованим і цілеспрямованим процесом. В цілому, коучинг виступає як одна з ключових компетенцій для HR менеджерів у різних галузях та напрямках, що підкреслює його універсальність та значущість для розвитку та підтримки професійного та особистісного зростання команди.

Враховуючи реалії сучасного життя, війна, постійна тривожність та виснаження персоналу, що йде поряд із постійною змагальністю та виживанням компаній, застосування нових методів управління персоналом є важливим для підвищення продуктивності праці і формування певної стійкості персоналу. Саме система коучингу розглядається як інноваційний та ефективний підхід, що дозволяє досягати кращих результатів як для окремих працівників, так і для компанії в цілому. Варто наголосити, що в Україні коучинг стає все більш популярним управлінським стилем, який знаходить своє застосування в компаніях. HR менеджери та фахівці у сфері управління персоналом, а також керівники впроваджують інструментарій коучингу для розвитку персоналу з

метою підвищення ефективності праці та досягнення високих стандартів бізнес-цілей.

На думку авторів Лободзинська Т.П. та Довмат А. В. [3] варто також розглянути переваги використання коучингу для індивідуального та корпоративного розвитку, зокрема акцентуючи увагу на самосвідомості і спроможності приймати рішення. Результати коучингових сесій та принципів взаємодії відзначаються збільшенням відкритості та терпимості до різних поглядів, що сприяє побудові ефективних і сприятливих відносин всередині компанії. Позитивний вплив коучингу також проявляється у збільшенні мотивації персоналу саме у час провадження змін та інноваційних процесів. На рівні організації, коучинг забезпечує більшу ясність цілей та кращу узгодженість з ролями, що сприяє зміні стилю управління. Ці аспекти підкреслюють актуальність та ефективність коучингу як інструменту для досягнення успішного корпоративного розвитку.

Подухевич О. [4] у своїй статті розглядає та аналізує ефективність використання коучингу як стилю й інструменту менеджменту для індивідуального і корпоративного розвитку. Автор наголошує, що коучинг як стиль менеджменту сприяє визнанню унікальності кожного співробітника, підтримує максимальне розкриття їхнього потенціалу та спонукає до нового рівня відповідальності. Серед інструментів коучингу відзначається застосуванням методів та технік постановки питань і спільного обговорення для розвитку і навчання персоналу у процесі спільної роботи. Використання HR менеджерами коучингу в організаційній діяльності сприяє різноманітним аспектам, таким як підвищення ефективності роботи персоналу, формування і мотивація команди, навчання тайм-менеджменту та поліпшення організаційних комунікацій. Застосування коучингу в управлінні персоналом потребує також і особистісних змін та розвитку як у HR менеджерів так і в TOP менеджменті. Загалом, успіх використання коучингу у процесі управління персоналом також залежить від HR менеджера, який має вірити в потенціал команди та створювати атмосферу довіри.

Аналізуючи дослідження Кохан М. [5] щодо ретроспективного аналізу його зародження коучингу авторка зазначає що, коучинг виник як синтез розвиваючих практик, ідей в психотерапії та оригінальних методів. Зародженням коучингу як науки вважається Інститут Есален, який став точкою кристалізації новаторських розвиваючих підходів до людини. Це місце сприяло злиттю східних духовних практик, психотерапії та того, що пізніше було назване "коучингом". Запозичення практик з психотерапії, таких як недирективне клієнт-психологічне консультування та гештальт-терапія, сприяло розвитку коучингу. В останні десятиліття поняття коучингу розширилося і набуло більш узагальненого та розширеного змісту. Частина дослідників також вважають, що коучинг заснований на прийомах з психології, але не є самою психологією. Він бере з цієї науки лише те, що допомагає людині докопатися до свого «Я», переборюючи всі страхи та руйнуючи перегороди, вивільняючи незалежного та сильного індивіда, який точно знає, що йому потрібно [6].

Фокусуєчись на цінності коучингу саме у процесі навчання на розвитку персоналу, а також розглядаючи його як один із інноваційних методів які сучасні HR менеджери та керівники можуть використовувати у сфері управління варто проаналізувати сучасні дослідження щодо цього питання. Загалом еволюція ролі HR менеджера у компанії була досить активною. Від традиційного підходу, де основним завданням HR менеджера було вирішення питань зайнятості та контролю над персоналом, вона перетворюється у стратегічного партнера, який активно впливає на процеси прийняття важливих управлінських рішень. У сучасному бізнесі HR не лише реагує на внутрішні потреби компанії, але й передбачає їх, допомагаючи персоналу та управлінцям адаптуватися змін. На сьогоднішній день цікавим і навіть необхідним напрямком у професійному розвитку працівників є планування кар'єрної траєкторії та пошук напрямків і сфер, які цікаві. Особливо це стосується формуванню та розвитку нових навичок та компетентностей. Аналізуючи звіт LinkedIn 2023 Workplace Learning Report: Building the Agile Future [7] у якому зазначається, що необхідність у знаннях та навичках в сучасному світі змінюються швидше, ніж будь-коли раніше. Дані

LinkedIn показують, що з 2015 року перелік навичок для ефективної роботи змінилися приблизно на 25%. Очікується, що до 2027 року ця кількість збільшиться у двічі. 89% фахівців у сфері навчання та розвитку, а також HR менеджери погоджуються, що проактивне формування необхідних знань та навичок допоможе сучасним компаніям швидше адаптуватися до майбутніх викликів та змін у роботі. У згаданому звіті також наголошують на навичках, які зараз важливі та необхідні працівникам, і серед них такі навички, як управлінські навички, навички спілкування, лідерство та навички командної роботи.

У звіті LinkedIn 2024 Most In-Demand Skills: Learn the Skills Companies Need Most [8] також можна переглянути та проаналізувати навички, які зараз найбільше цінують компанії у працівниках. Найбільш затребувані навички за результатами опитування LinkedIn значені на рис. 1.

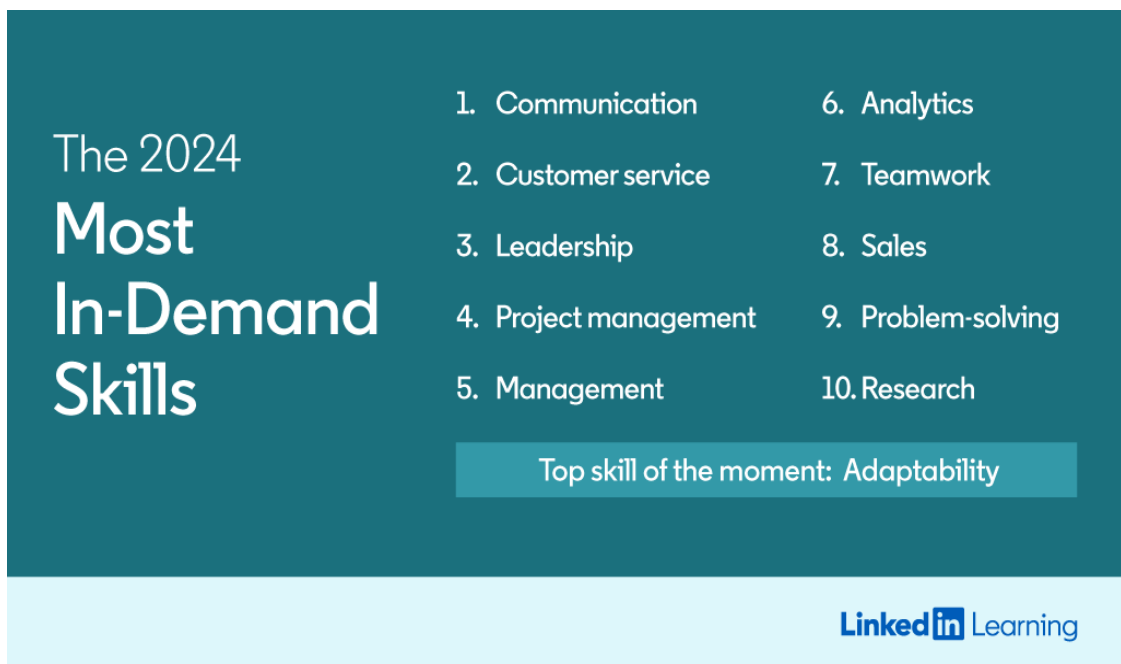


Рис. 1. 10 найбільш затребуваних навичок 2024 року.

Джерело: розроблено авторкою на основі [8].

Серед найзатребуваніших навичок та компетенцій на думку компаній які долучилися до опитування LinkedIn це такі навички, як комунікація, обслуговування клієнтів, лідерство, управління проектами, навички управління,

аналітика, командна робота, навички ефективних продажів, вирішення проблем та дослідження. Також варто зазначити, що додатково до аналізу загальних найбільш важливих навичок, в рамках дослідження аналізували вплив штучного інтелекту на ринок праці протягом останнього року, а саме шестимісячний період у 2022 році та порівняли його з аналогічним періодом у 2023 році, з метою вивчення швидкості розвитку певних навичок. Адаптивність є критично важливою як для працівників, так і для компаній загалом. Оскільки очікується, що зміни на ринку праці зростатимуть саме адаптивність допоможе залишатися універсальними та зосередженими серед активних змін. На сьогоднішній день адаптивність є важливим фактором успіху в умовах невизначеності та постійних змін, що характеризують сучасність.

Для порівняння щодо необхідних та актуальних навичок та компетенцій які важливі для роботодавців у процесі працевлаштування молодих фахівців на вітчизняному ринку праці можемо взяти результати опитування 2023 року роботодавців та партнерів ЛНУ ім. І. Франка [9]. За результатами опитування серед п'яти найважливіших компетентностей випускників Університету, які впливають на рішення учасників опитування щодо їх працевлаштування роботодавці навели такі, як знання іноземної мови, навичка постійного навчання, професійне та особисте зростання, креативне мислення, комунікабельність. Варто також наголосити, що адаптивність та гнучкість також є в десятці переліку найактуальніших компетенцій та навиків і для вітчизняних роботодавців. На сучасному вітчизняному ринку праці відзначається підвищена популярність та значущість фахівців, які володіють розвинутими професійними навичками та компетентностями. Цей попит зумовлений активними трансформаціями у галузі та обмеженими фінансовими ресурсами, що ускладнюють можливості навчання та професійного розвитку персоналу. Гнучкість і адаптивність, а також командна робота та вміння ефективно управляти ризиками можна визнати як критично важливими компетенціями, які сприяють адаптації до змін, подоланню стресу та ризельтності [10].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проаналізувавши основні навички та компетентності, які є затребувані на міжнародному та вітчизняному ринку праці варто повернутися до основних напрямків роботи HR менеджерів і методів коучингу, які можна використовувати у рамках навчання та розвитку персоналу. На нашу думку саме однією з ключових переваг використання коучингу у системі управління персоналом є саме зростання рівня ефективності комунікації у команді. Попередні дослідження, які ми аналізувати, також свідчать про те, що навички комунікації є важливою частиною успішного лідерства та командної роботи. Саме коуч допомагає команді формувати навички слухання, виявлення ключових питань та чітке формулювання своїх запитів і потреб. Це сприяє створенню відкритого та ефективного середовища спілкування в команді, що позитивно впливає на виконання завдань. Лідерські навички також важливі у процесі управління персоналом і тут коучинг надає можливість саме керівникам та HR менеджерам вдосконалювати свої лідерські навички, такі як мотивація, вплив, прийняття рішень й вирішення конфліктів. У процесі коучингу і через індивідуальні та групові сесії коучингу працівники можуть розвивати й вдосконалювати свої навички та створювати мотивуюче оточення для досягнення спільних командних цілей.

У сучасному динамічному та, на жаль, небезпечному світі компанії постійно стикаються з необхідністю адаптуватися до змін і викликів, особливо це стосується вітчизняних компаній, підприємств чи організацій. Коучинг допомагає працівникам розвивати гнучкість мислення, вчитися справлятися із стресами й ефективно адаптуватися до нових умов роботи. Практика коучингу формує та сприяє встановленню чітких професійних цілей і розробці ефективних стратегій їх досягнення. Це не тільки підвищує індивідуальну продуктивність працівників, але й сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Література

1. Офіційний сайт Української спілки супервізії та коучингу. URL: <https://ussc.org.ua/> (дата звернення 07.02.2024)
2. Офіційний сайт ANSE. URL: www.anse.eu (дата звернення 07.02.2024 р.)
3. Довмат А. В., Лободзинська Т.П. Коучинг у системі управління персоналом. Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали I Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених 29 квітня 2020 року. Київ КПІ ім. І. Сікорського 2020. С. 15-17. URL: https://ecosyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/06/2020_up.pdf#page=15 (дата звернення 07.02.2024 р.)
4. Подухевич О. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. Кадровик України. 2019. № 9. URL: profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnenniatsilei-ta-rozvitku-personalu (дата звернення 07.02.2024 р.)
5. Кохан М. Методологічні підходи до практичного бізнес-коучингу. Психологічні виміри культури, економіки, управління: науковий журнал. Львів, 2018. Том 11. С. 146-155. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/20502147-5059-4a39-bbfc-d0fe7c4a68b8/content> (дата звернення 10.02.2024 р.)
6. Бабенко Н. М., Петряєв О. О. Коучинг, як інструмент управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції., 20 березня 2020 р. Велико-Тирново, Болгарія. С. 14-21. URI: <http://openarchive.nure.ua/handle/document/12941> (дата звернення 10.02.2024 р.)
7. LinkedIn 2023 Workplace Learning Report. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/learning-and-development/workplace-learning-report-2023> (дата звернення 10.02.2024 р.)
8. LinkedIn 2024 Most In-Demand Skills: Learn the Skills Companies Need Most. URL: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/most-in-demand-skills> (дата звернення 10.02.2024 р.)

9. ЛНУ ім. І. Франка. Звіт за результатами опитування роботодавців та партнерів 2023 р. URL: http://work.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/Zvit-opytuvannia-robotodavtsiv_2023_.pdf (дата звернення 11.02.2024 р.)

10. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Оцінка стратегічної конкурентоспроможності випускників ЗВО на ринку праці в контексті викликів війни в Україні та рішень ЄС до європейського ринку навичок: компетентісний підхід. Стратегія економічного розвитку України. 2023. № 53. С. 218-230. URL: http://sedu.kneu.edu.ua/issue/view/sedu_53_2023/sedu_53_2023 (дата звернення 11.02.2024 р.)

References

1. Ukrainian Association of Supervision and Coaching (2024), available at: <https://ussc.org.ua/> (Accessed 07 February 2024).

2. Official site ANSE (2024), available at: www.anse.eu (Accessed 07 February 2024).

3. Dovmat, A. V. and Lobodzynska, T.P. (2020), “Coaching in the personnel management system”, *Upravlinnia personalom v instytutsiinii ekonomitsi*, Materialy I Vseukr. nauk. prakt. konf. stud., aspir. i mol. vchenykh [Personnel management in the institutional economy: materials of the 1st All-Ukrainian scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists], KPI ім. І. Сикорського, Kyiv, Ukraine, 29 april, pp.15-17, available at: https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/06/2020_up.pdf#page=15 (Accessed 07 February 2024).

4. Podukhevych, O. (2019), “Coaching as an effective tool for achieving goals and staff development”, *Kadrovik.UA*, vol. 9, available at: profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnenniatsilei-ta-rozvitku-personalu (Accessed 07 February 2024).

5. Kokhan, M. (2018), “Methodological approaches to practical business coaching”, *Psykhologichni vymiry kultury, ekonomiky, upravlinnia*, vol. 11, pp. 146-155, available at: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/20502147-5059-4a39-bbfc-d0fe7c4a68b8/content> (Accessed 10 February 2024).

6. Babenko, N.M. and Petriaiev, O.O. (2020), “Coaching as a tool for managing the company's personnel”, *Suchasni problemy rozvytku prava ta ekonomiky*

v *innovatsiinomu suspilstvi*, Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Modern problems of the development of law and economics in an innovative society: a collection of scientific works based on the materials of the International Scientific and Practical Conference], Velyko-Tyrnovo, Bolhariia, 20 march, pp. 14-21, available at: <http://openarchive.nure.ua/handle/document/12941> (Accessed 10 February 2024).

7. LinkedIn (2023), “Workplace Learning Report”, available at: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/learning-and-development/workplace-learning-report-2023> (Accessed 10 February 2024).

8. LinkedIn (2024), “Most In-Demand Skills: Learn the Skills Companies Need Most”, available at: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/most-in-demand-skills> (Accessed 10 February 2024).

9. Official site of Ivan Franko National University of Lviv (2024), “Report on the results of the survey of employers and partners in 2023”, available at: http://work.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/Zvit-opytuvannia-robotodavtsiv_2023_.pdf (Accessed 11 February 2024).

10. Snovydovych, I.H. and Kokhan, M.O. (2023), “Assessment of the strategic competitiveness of HEIS graduates in the labor market in the context of the challenges of the war in Ukraine and the EU's decisions for the European year of skills: a competency-based approach”, *Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 53, pp. 218-230, available at: http://sedu.kneu.edu.ua/issue/view/sedu_53_2023/sedu_53_2023 (Accessed 11 February 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.03.2024 р.