

ქოუჩინგი, როგორც თანამშრომელთა უნარების მართვის ინსტრუმენტი

მერაბ გეჯუა

ეკონომიკის დოქტორი,
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

აბსტრაქტი

სტატიაში მოყვანილია ცნებების „ქოუჩინგი“, „ბიზნეს-ქოუჩინგი“ და „უნარი“ მიმოხილვა და განხილულია ქოუჩინგი, როგორც კომპანიის ნიჭიერი პერსონალის მართვის ერთერთი ინსტრუმენტი. ავტორი წარმოაჩენს ტერმინის „ქოუჩინგი“ წარმოშობის წყაროებს, ქოუჩინგის სახეებს და ბიზნეს-ქოუჩინგის კომპანიაში გამოყენების უპირატესობებს. გარდა ამისა, ავტორი განიხილავს ქოუჩინგის გამოყენების აუცილებლობას კომპანიის ნიჭიერი თანამშრომლების შემდგომი განვითარებისათვის, მოყავს და აანალიზებს საზღვარგარეთული კვლევების შედეგებს და მათი საქართველოში დანერგვის შესაძლებლობებს.

საკვანძო სიტყვები: ქოუჩინგი, ბიზნეს-ქოუჩინგი, ნიჭიერი თანამშრომლები

COACHING AS A TOOL FOR MANAGING EMPLOYEES' ABILITIES

Merab Gajua

Doctor of Economics,
Associate Professor of Sokhumi State University

ABSTRACT

The article describes the concept of “coaching”, “business-coaching” and “skill” reviews. Coaching is considered as one of the tools for managing talented personnel of the company. The author presents the term “coaching” of origin sources, the types of coaching and the advantages of using the business coaching company. In addition, the author discusses the necessity of using coaching for further development of talented employees of the company, develops and analyzes the results of abroad studies and their ability to implement in Georgia

Keywords: Coaching, business-coaching, talented employees

შესავალი

„ნიჭის მართვის“ თემატიკა ყოველწლიურად სულ უფრო მეტ პოპულარობას იძენს როგორც სამეცნიერო, ასევე პრაქტიკული მენეჯმენტის ნრეებში. მმართველთა უმრავლესობა იკვლევს ნიჭიერი თანამშრომლების ძებნის, მოზიდვის, განვითარე-

ბის, მოტივირებისა და ადგილზე მათი დამაგრების შესაძლებლობებს, ვინაიდან დღეს აღარავისთვის წარმოადგენს საიდუმლოს, რომ სწორედ ისინი არიან ნებისმიერი კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის შექმნის საწინდარი. განსაკუთრებულ ადგილს იკავებს ნიჭის განვითარების თემა, რადგანაც აქტუალურია პასუხის მოძიება კითხვაზე, თუ რა არის უმჯობესი - ნიჭიერ თანამშრომელთა მოზიდვა თუ საკუთარი თანამშრომლების ნიჭის განვითარებისათვის ხელშეწყობა? ამ პრობლემის გადაწყვეტა მთლიანად კომპანიის პერფორმაციას წარმოადგენს.

ამ სტატიაში გვინდა გავამახვილოთ ყურადღება ქოუჩინგზე, როგორც ორგანიზაციის ნიჭიერი თანამშრომლების მართვის ეფექტიან ინსტრუმენტზე.

ძირითადი შინაარსი

ბ. კონჩი და თ. რეტი წიგნში „უპირატესობაზე დამყარებული ლიდერობა“ განიხილავენ გამოკვლევების მთელი რიგის შედეგებს, საიდანაც ჩანს, რომ ორგანიზაციის თანამშრომლების დაახლოებით 9% (ანუ ყოველი მე-11 თანამშრომელი) არის ჩართული კომპანიის საქმიანობაში მთელი საკუთარი პოტენციალით მაშინ, როცა ორგანიზაცია ვერ ახერხებს საკუთარი თანამშრომლების პოტენციალის სრულ გამოყენებას; ხოლო წინააღმდეგ შემთხვევაში, - როცა „ნიჭი იმართება“, - ეს რიცხვი 73%-ს აღწევს (დაახლოებით ყოველი მე-4 თანამშრომელი).¹

მოყვანილი კვლევის შედეგები მოწმობს, რომ ყველაზე ეფექტიანი მმართველები მუდმივად ავითარებენ კომპანიის შესაძლებლობებს, რთავენ რა ყოველდღიურ საქმიანობაში მაღალი კომპეტენციის მქონე თანამშრომლებს და ესმით მათი ყოველდღიური მოთხოვნილებები. ეს მეტყველებს იმაზე, რომ ნიჭიერ თანამშრომელთა კომპანიის ინტერესებისათვის გამოყენება და მათ განვითარებაზე ზრუნვა დღეს წარმოადგენს თანამედროვე მენეჯმენტის ყველაზე შედეგიან და ეფექტიან ინსტრუმენტს.

განვიხილოთ ცნება „ნიჭიერი თანამშრომელი“ („ნიჭი“). არსებობს მათი მრავალი კლასიკური და თანამედროვე განმარტება, ვინაიდან თითოეული

1 B.Konch, T.Ret “Leadership is based on the benefits of” [ელექტრონული რესურსი] // ხელმისაწვდომია: URL: http://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2015/05/StrengthsBased_Leadership.pdf (განახლების თარიღი: 18.03.2016).

კომპანია ნებისმიერ ეტაპზე საჭიროებს ამ კატეგორიის მუშაკებს, მაგრამ მათგან ორი განმარტება მივიჩნით ყველაზე ტევადად, კერძოდ:

1. ნიჭი - ეს არის ორგანიზაციის ნებისმიერი თანამშრომელი, უფრო ზუსტად - ნებისმიერი თანამშრომლის განსაკუთრებული შესაძლებლობა. HR-ის ამოცანაა, აღმოაჩინოს ნიჭი თითოეულ თანამშრომელში და გამოიყენოს იგი როგორც კომპანიის, ასევე თვით თანამშრომლი ინტერესებში;²

2. ნიჭი - ეს არის კომპანიის თანამშრომელთა ცალკე კატეგორია, რომლებსაც გააჩნია კომპანიისათვის საკვანძო მნიშვნელობის პროფესიული თუ მმართველობითი შესაძლებლობები, ანდა მმართველობითი საქმიანობის მაღალი პოტენციალი. უკანასკნელ შემთხვევას ჩვენ საკადრო რეზერვი გვინდა ვუწოდოთ.³

დღეს ბევრი კომპანია ახდენს ნიჭის მართვის ინდივიდუალური პროგრამების ფორმირებას, რომლებიც შედგენილია თანამშრომელთა მიზნებისა და თავისებულებების გათვალისწინებით; გარდა ამისა, კომპანიები იყენებენ ნიჭიერ თანამშრომელთა განვითარების პერსონალურ ინსტრუმენტებსაც. ამ ინსტრუმენტთა რიცხვიდან განსაკუთრებულად უნდა გამოვყოთ ქოუჩინგი.

როგორც საკონსულტაციო მხარდაჭერის ახალი ფორმა, ქოუჩინგი გამოჩნდა 1980-იანი წლების დასაწყისში და თავდაპირველად იქნა გამოყენებული, როგორც მაღალ შედეგებზე ორიენტირებულ სპორტსმენთა ფსიქოლოგიური მომზადების (ტრენინგის) ფორმა. მოგვიანებით ქოუჩინგით, როგორც მიზნების მიღწევის ეფექტიანი საშუალებით, ბიზნესმენები, პოლიტიკოსები და საზოგადო მოღვაწეები დაინტერესდნენ. დროთა განმავლობაში ქოუჩინგმა სულ უფრო მნიშვნელოვანი მზარდი როლის შესრულება დაიწყო ბიზნესში, ეხმარებოდა რა თანამშრომლებს როგორც პიროვნულ, ასევე პროფესიულ ზრდაში. დღეს მისი ეფექტიანობა და შედეგიანობა მთელს მსოფლიოშია აღიარებული.

2013 წლიდან მსოფლიოში ქოუჩინგის შესახებ ცოდნა 7%-ით გაიზარდა, ხოლო მისი სპეციალისტებისადმი ნდობა კი 72%-დან 92%-მდე გაიზარდა. ეს განსაკუთრებით ეხება მმართველობით (Executive) ქოუჩინგს. 2015 წელს მენეჯერების უმაღლესმა ჯგუფებმა ქოუჩინგის გამოყენება დაიწყეს ლიდერობის თვისების გასავითარებლად და შესაბამისად, ქოუჩინგის სპეციალისტებზე მოთხოვნაც არნახულად გაიზარდა.⁴ ეს კიდევ ერთხელ მოწმობს ქოუჩინგის აქტუალობასა და უალტერნატივობას.

2 Talent (talent) [ელექტრონული რესურსი] ხემისაწვდომია:

URL: [http://www.trainings.ru/library/dictionary/\(\)](http://www.trainings.ru/library/dictionary/) (განახლების თარიღი: 18.03.2016).

3 იქვე

4 VII International Congress ICC coaching business - crisis management [electronic resource] // - URL: <http://www.trainings.ru/events/press/id=16918> (განახლების თარიღი: 18/03/2016).

დღეისათვის არსებობს ცნების „ქოუჩინგი“ რამოდენიმე განმარტება. მოვიყვანოთ რამოდენიმე მათგანს:

• ქოუჩინგი (ინგლ.coaching) - ეს არის კონსალტინგისა და ტრენინგის მეთოდი, რომლის პროცესში სპეციალისტი, რომელსაც „ქოუჩი“ ქვია, ეხმარება მოსწავლეს რომელიმე ცხოვრებისეული ან პროფესიული მიზნის მიღწევაში. ქოუჩინგი ხელს უწყობს მკაფიოდ დასახული მიზნის მიღწევას;⁵

• ქოუჩინგი - ეს არის ადამიანის ინდივიდუალური ტრენინგი მისთვის ღირებული მიზნის მისაღწევად, რომელიც ზრდის დაგეგმვის ეფექტიანობას, ახდენს შიდა რესურსების მობილიზებას, ავითარებს საჭირო უნარებსა და შესაძლებლობებს და მიზნის მიღწევის სტრატეგიულ შესაძლებლობას;⁶

• ქოუჩინგი - ეს არის სხვა ადამიანისადმი ხელშეწყობის ინსტრუმენტი რთულ სიტუაციებში მისი საკუთარი გადაწყვეტილებების ძიებისა და მიზნების მიღწევის პროცესში.⁷

ამ განმარტებებზე დაყრდნობით, გვინდა ჩამოვაყალიბოთ ქოუჩინგის საკუთარი განმარტება: **ქოუჩინგი - ეს არის შეთანხმებული კომუნიკაციური ურთიერთქმედება რამოდენიმე სუბიექტს შორის, რომელიც მიმართულია რომელიმე მათგანის თვითშემეცნების, თვითრეალიზაციისა და თვითაქტუალიზაციის ეფექტიანობის ამაღლების კენ.**

არსებობს ქოუჩინგის მრავალგვარი სახეობა: ფინანსური, აკადემიური, სპორტული, ლაიფ-ქოუჩინგი, ბიზნეს-ქოუჩინგი და სხვა. წინამდებარე სტატიაში სწორედ ბიზნეს-ქოუჩინგზე გვინდა შევჩერდეთ და განვიხილოთ იგი, როგორც ნიჭიერი თანამშრომლების მართვის ინსტრუმენტი.

ბიზნეს-ქოუჩინგი წარმოადგენს კომპანიის ნიჭის პოტენციალის განვითარების ტექნიკის ერთერთ ნაირსახეობას. ბიზნეს-ქოუჩინგს ამერიკაში და ინგლისში „მმართველების ქოუჩინგსაც“ უწოდებენ, ხოლო ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნებში - კორპორაციულ ანდა ლიდერულ ქოუჩინგს.

ბიზნეს-ქოუჩინგი შეიძლება იყოს როგორც ინდივიდუალური, ასევე ჯგუფური და ხელს უწყობდეს ან პიროვნების, ანდა გუნდის პოტენციალის გახსნას მისი ეფექტიანობის, შედეგიანობისა და თვითშემეცნების ზრდის მიზნით.

ქოუჩინგის ერთერთი საბაზისო პრინციპის თანახმად, ყველა ადამიანს უკვე ამ ეტაპზე გააჩნია ყოველივე იმისთვის, რათა იყოს წარმატებული. ქო-

5 Coaching [ელექტრონული რესურსი] // ხელმისაწვდომია: Free Encyc. - Electron. Dan. - [B. M.], 2012. - URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (განახლების თარიღი: 03.18.2016)

6 D.Uitmor "Coaching high efficiency" [ელექტრონული რესურსი] // ხელმისაწვდომია: URL: [http://goo.gl/X9b\]5i](http://goo.gl/X9b]5i) (განახლების თარიღი: 20.02.2016).

7 Coaching: a side view of [ელექტრონული რესურსი] // ხელმისაწვდომია: URL: http://www.stiogantsev.ru/st/biz_kouch-v-sb.html (განახლების თარიღი: 18.03.2016).

უჩინგი უჩინარეს ყოვლისა მიმართულია სტრატეგიულ განვითარებაზე, ამიტომ იგი ყოველთვის ვერ შევლის მიმდინარე პრობლემის გადაჭრას, არამედ უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მუდმივ განვითარებას და ამით ხელს უწყობს ამოცანების წარმატებულ გადაწყვეტას გრძელვადიან პერიოდში. ამის შედეგია ის, რომ ქოუჩინგის არსებული სისტემა უშუალოდ ახდენს ზეგავლენას ორგანიზაციის ნიჭიერ თანამშრომლებზე მათთვის ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემის გზით, აგრეთვე ამალგებს მათ მოტივაციას და ადგილზე „ამაგრებს“ მათ.

ბევრი დამსაქმებელი „გარედან“ მოწვეულ ქოუჩებს მიმართავს, ზოგიერთი - საკუთარს ზრდის, ბოლო დროს კი გავრცელდა კომპანიის სხვადასხვა დონის მენეჯერთა პოზიციების ქოუჩებით დაკომპლექტების ტენდენცია, რის შედეგადაც ქოუჩები მუშაობენ კომპანიის ყველა დონის ნიჭიერ თანამშრომლებთან.

ქოუჩინგის მიდგომები პირდაპირ ეხება თანამშრომელთა ღირებულებების დონეს, შესაბამისად, ქმედებათა შეცვლის თვითმოტივირება შიგნიდან მომდინარეობს. კომპანიის „Manchester Inc.“ კვლევის შედეგების მიხედვით, კომპანიები, რომლებიც დებენ ინვესტიციებს საკუთარი ტოპ-მენეჯერების ქოუჩინგში, ღებულობენ 6-ჯერ გაზრდილ მოგებას.⁸ ეს იმით შეიძლება აიხსნას, რომ ქოუჩინგი ახდენს თანამშრომელთა კონცენტრირებას ისეთ სამუშაოთა შესრულებაზე, რომლებიც მოგების გაზრდაზეა ორიენტირებული; გარდა ამისა, იგი უქმნის კომპანიას იმ თანამშრომელთა თვითმოტივაციისა და პასუხისმგებლობის „კაპიტალს“, რომელთა საქმიანობა უშუალოდ არის დაკავშირებული მოგებასთან, რაც ამ უკანასკნელის ზრდის კიდევ ერთ დამატებით ფაქტორად იქცევა.

დასკვნა

სწორი ბიზნეს-ქოუჩინგი მიმართულია ნიჭიერ თანამშრომელთა არა მხოლოდ პროფესიული, არამედ პირადი მიზნების მისაღწევაზე, ხელს უწყობს მათ კარიერულ წინსვლას, აუმჯობესებს

8 Stern, Lewis R. «Executive Coaching: A Working Definition». Consulting Psychology Journal: Practice and Research 56 (3): 154-162. DOI: 10.1037 / 1065-9293.56.3.154.

მათ სტრატეგიულ აზროვნებას და კომუნიკაციის უნარებს, აძლიერებს ლიდერობის თვისებას, ავითარებს მათ შემოქმედებით პოტენციალს, მუშაობის პროდუქტიულობასა და ეფექტიანობას. ამ მნიშვნელოვანი მიზნების მიღწევისათვის ხელშეწყობა ქოუჩინგს კომპანიის ნიჭიერი თანამშრომლების მართვის ერთერთ უთვალსაჩინოეს და ეფექტიან ინსტრუმენტად აქცევს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. B.Konch, T.Ret “Leadership is based on the benefits of” [ელექტრონული რესურსი] //ხელმისაწვდომია: URL:http://hub.kyivstar.ua/wpcontent/uploads/2015/05/StrengthsBased_Leadership.pdf (განახლების თარიღი: 18.03.2016).
2. Talent (talent) [ელექტრონული რესურსი] // ხელმისაწვდომია: URL: [http://www.trainings.ru/library/dictionary/\(\)](http://www.trainings.ru/library/dictionary/) (განახლების თარიღი: 18.03.2016).
3. VII International Congress ICC coaching business – crisis management [ელექტრონული რესურსი] // ხელმისაწვდომია: URL: <http://www.trainings.ru/events/press/id=16918> (განახლების თარიღი: 18/03/2016).
4. Coaching [ელექტრონული რესურსი] // Wikipedia: Free Encyc. – Electron. Dan. – [B. M.], 2012. ხელმისაწვდომია: URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (განახლების თარიღი: 03.18.2016).
5. D.Uitmor “Coaching high efficiency” [ელექტრონული რესურსი] // ხელმისაწვდომია: URL: <http://goo.gl/X9bJ5i> (განახლების თარიღი: 20.02.2016).
6. Coaching: a side view of [ელექტრონული რესურსი] // ხელმისაწვდომია: URL: http://www.stiogantsev.ru/st/biz_kouch-v-sb.html (განახლების თარიღი: 18.03.2016).
7. Stern, Lewis R. «Executive Coaching: A Working Definition». Consulting Psychology Journal: Practice and Research 56 (3): 154-162. DOI: 10.1037 / 1065-9293.56.3.154.