

Лілія Іванівна **ЧЕРНИШОВА**

к.е.н., доцент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7371-2007>

e-mail: [chernishova\\_lila@ukr.net](mailto:chernishova_lila@ukr.net)

Марина Ігорівна **СТОЯНОВА**

магістр, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5148-6264>

e-mail: [Stoianova1565@gmail.com](mailto:Stoianova1565@gmail.com)

## ВПЛИВ КОУЧИНГ-ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті досліджено одну із сучасних технологій, яка має суттєвий вплив на розвиток кадрового потенціалу – коучинг. Визначена тематика є актуальною для розвитку будь-яких підприємств, адже це джерело для відкриття нових перспектив, інноваційних ідей, стійких конкурентних позицій. Авторами обґрунтовано визначення ролі коучингу, сфокусовано увагу на взаємозв'язку змістовності терміну із компонентами кадрового потенціалу, змодельовано процес прийняття управлінського рішення із впровадження коучингу в роботу організації, розглянуто етапи коучингового процесу. Розроблено рекомендації для ефективного впровадження коучинг-технологій у діяльність інноваційно-спрямованих організацій задля зміцнення кадрового потенціалу та їх подальшого стійкого розвитку.

**Ключові слова:** коучинг, коуч, кадровий потенціал, кадрове управління, компетенції, розвиток кадрового потенціалу, стратегічне управління

### ВСТУП

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин організація може досягти конкурентних переваг та ефективних результатів діяльності шляхом використання нових технологій, методів та інструментів управління у галузі професійного розвитку працівників, розкриття їх можливостей, здатності до генерування цікавих ідей, спроможності до навчання та саморозвитку. Саме кадри підприємства та їх потенціал здатний перетворити звичний плин роботи організації на творчий та інноваційно спрямований процес, надати товарам або послугам установи унікальності, що так необхідно для підтримки власного бренду та досягнення сталого розвитку. Й одним з інструментів, який сприятиме заданому управлінському вектору є коучинг, який дозволить працівникам розкрити власний потенціал, забезпечить здатність самостійного прийняття певних виробничих рішень, застосовуючи свої знання, вміння, навички та практичний досвід. А для організації – це можливість формування командного духу, корпоративної культури, мотивування персоналу ефективно управляти часом, спроба мінімізувати плінність кадрів, управляти організаційними змінами та перспектива зміцнення позитивного іміджу у діловому середовищі. Отже, імплементація коучинг-технологій у практику кадрового управління сучасних організацій стане запорукою підвищення рівня компетентності персоналу, якості та ефективності виконуваної роботи, ланкою до їх професійної та особистісної самореалізації, руйнівною силою стереотипного мислення, що вкрай актуально в умовах сьогодення.

Коучинг як поняття та інструмент діяльності вперше застосував Т. Геллвей. Відомими закордонними авторами, які розглядали визначену тематику є Дж. Уїтмор, Т.Дж. Леонард, М. Аткинсон, М. Дауні та ін. У працях вітчизняних науковців питання використання у практичній діяльності технології коучингу все ще залишаються недостатньо розгалуженим, проте можна від-

значити таких вітчизняних науковців, як В. Маховка, О. Денисенко, М. Нагара, О. Нежинська, Р. Бала, Н. Кирлик, В. Швець, О. Хмельницька, В. Павлов та ін., які досліджували цю проблематику.

**МЕТА** роботи полягає у дослідженні особливостей коучингу та його стратегічного впливу на управління організацією, з'ясуванні основних аспектів його взаємодії із кадровим потенціалом та розробленні рекомендацій для ефективного впровадження коучинг-технологій у діяльність інноваційно-спрямованих організацій.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною базою роботи є наукові праці, матеріали періодичних фахових та профільних видань, різноманітні ресурси Internet. У написанні статті використовувались такі методи, як системного аналізу (вивчення та аналіз наукових підходів до визначення понять коучинг та кадровий потенціал), порівняльний метод (зіставлення досліджуваних термінів за різними ознаками), моделювання (моделювання прийняття управлінського рішення), абстрактно-логічний метод (теоретичне узагальнення та формування висновків статті) та інші загальнонаукові та спеціальні методи пізнання.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Основним чинником успіху діяльності будь-якої організації є рівень професійного розвитку її кадрового складу і, зокрема, кадрового потенціалу. Якщо звернутися до визначення поняття «кадровий потенціал», то саме він об'єднує у собі сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, підкреслює його інноваційний характер, спрямований на досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [1; 2].

Як зазначалося у попередніх дослідженнях, кадровий потенціал об'єднує в собі наявність на підприємстві резерву людських ресурсів, які відповідають певним

критеріям (освіта, рівень кваліфікації, професійні навички, уміння тощо) для конкретних посад та виконують покладені на них функції, завдяки чому у разі непередбачуваних ситуацій можна замінити працівника без витрат на це найважливіших ресурсів (час, гроші). Отже, кадровий потенціал у реальному вигляді може бути подано можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, інтелектуальними, творчими та креативними здібностями [3]. Стратегічно орієнтовані на розвиток керівники будуть прагнути до його зміцнення, оскільки інвестування в кадри – це можливість придбання вагомої конкурентної переваги, шлях до підвищення продуктивності праці та отримання максимальних прибутків.

Варто відзначити, що найбільші компанії у нашій країні й у усьому світі все більше зацікавлені у вдоконаленні продуктивності своїх співробітників: фахівці повинні вчитися й розкривати свій потенціал для успішного виконання будь-яких завдань і підвищення вартісних показників підприємства. Для цього запроваджується стажування співробітників, мотивація підвищенням розміру оплати їх праці, посадове зростання, тренінги та курси. Отже, перспективним напрямом забезпечення ефективної діяльності організацій, яке сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу, його навчанню, професійній адаптації та зростанню продуктивності праці є коучинг, який допомагає максимально використовувати трудовий потенціал кожного співробітника й розвивати здібності безпосередньо у процесі праці.

У науковій літературі коучинг визначають багатоглядно. Наразі Дж. Уїтмор трактує коучинг як «новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників, зростанню рівня їх конкурентоспроможності, забезпечують розвиток компетентності, спонукають до інноваційного підходу у виробничому процесі» [4, с. 13], що впритул наближує до необхідності його розгляду з кадровим потенціалом.

Міжнародна федерація коучингу наділяє поняття функціоналом, визначаючи його як безперервне співробітництво, яке допомагає досягнути реальних результатів в особистому та професійному житті [5]. Результатом коучингу є поглиблення знань. Коучинг сприяє самовдосконаленню працівника [6]. М. Нагара наділив поняття перспективною конкурентоспроможністю, оскільки коучинг спрямований на мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємства, розвиток не обхідних здібностей і вмінь роботи з динамічно змінною інформацією, сприяє освоєнню передових стратегій отримання результату завдяки високій мотивації праці, створенню атмосфери творчості та ініціативи, підвищенню відповідальності за виконання завдань [7, с. 100].

Безумовно, коучинг – це мистецтво підвищення продуктивності праці, процес створення умов для праці, триваючі відносини, які допомагають людям одержати результати, процес розвитку особистості клієнта.

Тому Е. Денисенко розкриває коучинг як індивідуальне тренування людини для досягнення значущих цілей, підвищення мобілізації внутрішнього потенціалу, розвиток необхідних здібностей та навичок, засвоєння провідних стратегій отримання результату [8, с. 52-53].

Адже, аналізуючи різні наукові дослідження коучинг-технологій та кадрового потенціалу, зауважено наступні риси їх взаємодії через трактування поняття коучинг:

- це методика розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності [9];

- це прикладний інструментарій для управлінців, метою якого є покращення професійної діяльності кадрового складу, досягнення певних цілей у вирішенні управлінських завдань [10];

- він допомагає поглибити знання, покращити коефіцієнт корисної дії персоналу, стимулює мислення і творчість та надихає на максимальне розкриття його особистісного та професійного потенціалу [5];

- це мистецтво сприяти самовтіленню таланту людини [11];

- це технологія для осіб, які прагнуть до чогось у житті, мають амбіції, але потребують підтримки [12];

- це планомірний процес, в якому людина розвиває вміння та досягає зазначених компетенцій за допомогою ретельного оцінювання, цілеспрямованої практики та регулярного зворотного зв'язку [12].

Отже, сукупність окремих елементів визначеного поняття враховує структурні компоненти кадрового потенціалу, зосереджуючись на певних індикативних елементах, серед яких організаційно-цільові (організаційні та особисті цілі, мотиви, стимули, бажання), особистісні (інтелект, здібності, можливості, схильності), компетентнісні (знання, вміння, навички), інфокомунікативні (способи взаємодії у команді, інформаційна взаємодія), креативні (творчість, талант, самоствердження, самовираження).

З позицій коучингу, кадровий розвиток – процес безсумнівний та очевидний. Тому визначимо ключові цілі впровадження технології коучингу у діяльність організацій:

- досягнення єдності місії та цілей підприємства й потенціалу його працівників;

- забезпечення високого рівня конкурентних позицій;

- підвищення результативності роботи працівників та підприємства;

- створення сприятливої атмосфери та високої організаційної культури в колективі;

- формування механізмів матеріальної та нематеріальної мотивації;

- сприяння розвитку командоорієнтованості;

- розвиток лідерських здібностей, налагодження ефективного графіку управлінської ланки, ефективне делегування повноважень.

- підвищення професіоналізму кадрів, їх розвиток та постійне вдосконалення.

З огляду на це, на рис. 1 нами змодельовано процес прийняття управлінського рішення з впровадження коучингу у діяльність організації.

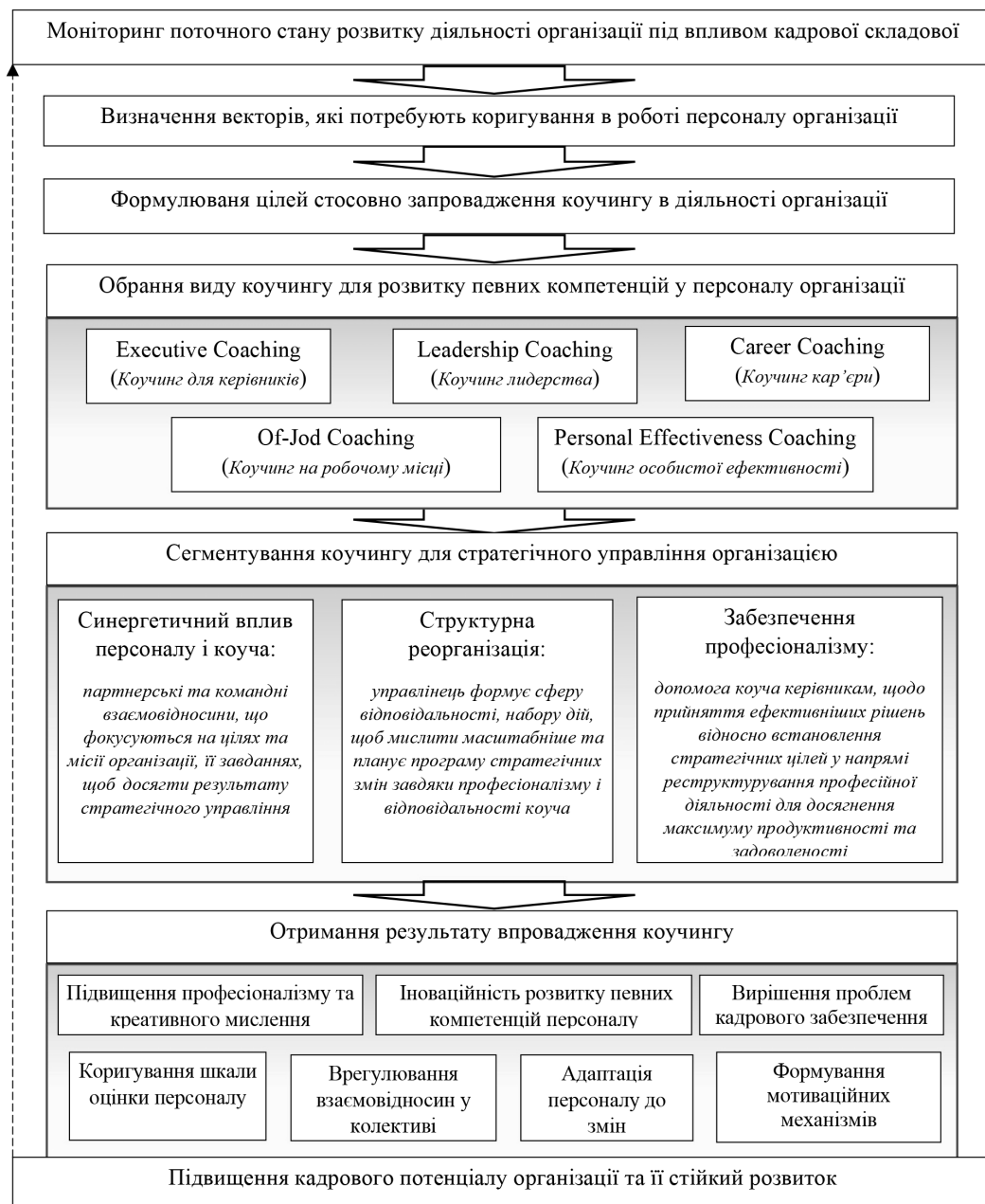


Рис. 1. Моделювання процесу прийняття управлінського рішення щодо впровадження коучингу в діяльність організації [власна розробка авторів]

Адже, можна побачити, що даний процес є циклічним, оскільки неможна зупинитися у розвитку. Кожен працівник має набір певних компетенцій, а у процесі навчання і спілкування з коучем набуває нових, або відточує наявні, проте через деякий час він потребує подальшого розвитку та вдосконалення залежно від нових сформованих потреб відносно розвитку підприємства та ринкових умов. До того ж ключовим результатом проведення коучингу є формування стратегії розвитку кадрового потенціалу, усвідомлення людьми своїх професійних та особистісних переваг у перспективі.

Коуч має виступати сполучною ланкою між керівником і фахівцями-професіоналами та допомагати розгледіти прогалини у процесі керівництва підприємством, які, можливо, чинять негативний вплив на співробітників і корпоративний дух в організації, створюють несприятливі умови роботи, не дозволя-

ють працювати на зміцнення конкурентних позицій підприємства. Він має легко виявити справжній стан справ у галузі і в організації, надавши керівництву правдиву й реальну інформацію, яка допоможе у прийнятті важливих рішень.

Для досягнення своїх цілей у роботі коуч може використовувати різні методики, проникаючи у світосприйняття людини, аналізуючи її поведінку на основі особистого життя, інтересів, життєвих принципів і рис характеру. Зазначена концепція допомагає побачити те, що самотійно людина помітити не може, знайти й найбільш плідно розкрити всі якості у професійній діяльності, у вирішенні складних питань. З погляду управління, коучинг може розглядатися і як самотійний вид діяльності, і як стиль управління. Інакше кажучи, він може впроваджуватися у вигляді певних «коучинг сесій», які менеджери і учасники команди відокремлюють від звичайної діяльності

підприємства, або він може бути інтегрований у поточне (оперативне) управління команди або відділу. У будь-якому випадку його мета полягатиме в тому, щоб спонукати людей до розвитку, навчити вирішувати проблеми самостійно, розкрити прихований потенціал та здібності. І щоб впоратися зі складнощами й опти-

мізувати процеси, коучі безперервно спілкуються з клієнтами, мотивують їх і навчають подоланню бар'єрів на шляху до нескінченного розвитку й успіху. Основні кроки коучингового процесу на підприємстві подано на рис. 2.



Рис. 2. Основні кроки коучингового процесу на підприємстві (розроблено на підставі [13])

Щоб коучинг став стратегічним впровадженням, потрібно щось більше ніж сума результатів тренування окремих людей. Використання коучингу робить свій внесок у досягнення організаційних цілей, проте його впровадженням потрібно керувати і слід створювати такі умови, щоб кожен міг робити свій внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Наразі діяльність коучингів трактується багатьма підприємцями як надання інформаційно-консалтингових послуг. Безумовно, коуч – це професіонал, здатний бачити й цінити в людині й організації все позитивне, він володіє спеціальними знаннями й навичками, які дозволяють допомогти за дуже короткий час самим розкрити власний потенціал, обійти всі перешкоди й досягти мети [13]. Однак не всі підприємства прагнуть використовувати технології коучингу у своїй роботі. Гальмує його впровадження і відсутність розуміння специфіки діяльності коучерів, і низький рівень комунікативної взаємодії з підлеглими. Слід чітко збагнути, що від впровадження його принципів виграє як співробітник у своїй подальшій кар'єрі, так і вся організація у напрямі розвитку. Тому іноваційно-спрямованим організаціям для ефективного впровадження коучинг-технологій у свою діяльність орієнтованим на зміцнення кадрового потенціалу рекомендується наступне:

- чітко розуміти місію, цілі і стратегії розвитку організації та бути готовими інвестувати в розвиток свого персоналу задля його ініціативності, відповідальності, готовності генерувати і втілювати нові ідеї;
- проводити постійний та регулярний контроль за станом та розвитком кадрового потенціалу відповідно до поточних і перспективних завдань розвитку самого підприємства;
- поєднати цінності організації і співробітників,

проводити їх моніторинг і реалізовувати у робочій обстановці;

- сформулювати відповідальність у співробітників за прийняті рішення й отриманий результат;
- зберегти баланс вимог у частині витрат, ефективності та розвитку талантів;
- систематично оцінювати професійну гнучкість персоналу та адаптивність до змін;
- підтримувати залученість та інтерес співробітників до розвитку незалежно від економічної ситуації;
- заохочувати збільшення кількості професійних ініціатив, іноваційних пропозицій у вигляді авторських персонал-технологій, методів навчання, кейсів або технологічних портфоліо;
- створювати спеціалізовані підрозділи, які займатимуться організацією проведення коуч-сесій із керівниками й підлеглими, поширюватимуть інформацію відносно специфіки коучинга та технологій його проведення.
- систематизувати інформаційно-практичну роботу у даному напрямі (тренінги, вебіари, офлайн або онлайн конференції щодо коучинг-технологій).

## ВИСНОВКИ

Застосовуючи коучинг як технологію впливу на підвищення кадрового потенціалу, можна отримати синергетичний ефект: сформований механізм успішного виконання функцій персоналу, генерація нових ідей у рамках співпраці й партнерства допоможе підвищити вартість бізнесу, сформувати позитивний імідж та забезпечити конкурентоспроможність розвитку. Впровадження технологій коучингу з урахуванням наданих рекомендацій сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності компанії, її розвитку та досягненню стратегічних цілей.

## Список використаних джерел

1. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
2. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
3. Чернишова, Л.І., Звонарьова В.О. Розвиток кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 429–435.
4. Уитмор Дж. Coaching – новий стиль менеджмента и управления персоналом. М.: Финансы и статистика, 2005. 160 с.
5. International Coach Federation (ICF): веб-сайт. URL: <http://www.coachfederation.org/ICF>
6. Нагара М.Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу. *Вісник Донецького національного університету економіки й торгівлі ім. М. Туган-Барановського: зб. наук. праць*. 2009. № 4 (44). С. 96–101.

7. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць*. 2012. № 2 (13). С.297–301.
8. Денисенко Е. Коучинг для менеджерів. *Отдел маркетинга*. 2014. № 7–8. С. 52–53.
9. Голліві Т. Максимальная самореализация: Работа как внутренняя игра. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 264 с.
10. Гурієвська В. Коучинг як прикладна технологія державного управління. *Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президенті України*. 2011. Вип. 1. С. 32–39.
11. Зеленин В.В. Между травмой и величием: трактат о селективной психодиагностике в коучинге. К.: Гнозис, 2015. 272 с.
12. Нежинська О.О., Тименко В.М. Основи коучингу. Харків: ТОВ «ДІСА ПЛІУС», 2017. 220 с.
13. Стадничук Н. Коучинг, як інструмент розвитку НУО, або як досягти найкращих результатів. 2013: веб-сайт. URL: <https://life-advance.com/2013/07/11/kouching-yak-instrument-rozvitku-nuo-abo-yak-dosyagati-naykrashhih-rezultativ/>

### References

1. Krasnokutska N.S. Potential of enterprise: forming and estimation. Kyiv: Center for Educational Literature, 2007. 352 p. (in Ukrainian).
2. Hrynova V.M., Pysarevska H.I. Management of enterprise staff potential. Kharkiv: KhNEU, 2012. 228 p. (in Ukrainian).
3. Chernyshova L., Zvonarova V. Development of personnel potential of domestic enterprises. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2019. vol. 4 (21). pp. 429–435 (in Ukrainian).
4. Uitmor Dzh. Coaching – a new style of management and personnel management: practical manual. Moscow: *Finance and statistics*, 2005. 160 p. (in Russian).
5. International Coach Federation (ICF). 2021. URL: <http://www.coachfederation.org>
6. Nahara M.B. The role of coaching in ensuring staff competitiveness. *Visnyk of Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky: col. of scient. works*. 2009. Vol. 4 (44). pp. 96–101. (in Ukrainian).
7. Lohvynovskiy Ye.I. Functional and meaningful essence of coaching at the enterprise. *European vector of economic development: col. of scient. works*. 2012. Vol. 2 (13). pp. 297–301. (in Ukrainian).
8. Denisenko E. Coaching for managers. *Marketing Department*. 2014. Vol. 7–8. pp. 52–53. (in Russian).
9. Golvi U.T. Maximum self-realization: work as an internal game. Moscow: Alpina Bizness Buks, 2007. 264 p. (in Russian).
10. Huriievskaya V. Coaching as an applied technology of public administration. *Bulletin of the National Academy of Public Administration at the President of Ukraine*. 2011. Vol. 1. pp. 32–39. (in Ukrainian).
11. Zelenin V.V. Between trauma and greatness: a treatise on selective psychodiagnostics in coaching. Kyiv: Gnosis, 2015. 272 p. (in Ukrainian).
14. Nezhynska O.O., Tymenko V.M. Fundamentals of coaching. Kharkiv: DISA PLUS Publ., 2017. 220 p. (In Ukrainian).
15. Stadnichuk N. Coaching as a tool for the development of NGO or how to achieve the best results. 2013. URL: <https://life-advance.com/2013/07/11/kouching-yak-instrument-rozvitku-nuo-abo-yak-dosyagati-naykrashhih-rezultativ/> (in Ukrainian).

### Liliia CHERNYSHOVA

PhD in Economics, Associate Professor, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7371-2007>

e-mail: [chernishova\\_lila@ukr.net](mailto:chernishova_lila@ukr.net)

### Maryna STOIANOVA

master, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5148-6264>

e-mail: [Stoianova1565@gmail.com](mailto:Stoianova1565@gmail.com)

## THE INFLUENCE OF COACHING TECHNOLOGY ON THE DEVELOPMENT PERSONNEL POTENTIAL OF THE ORGANIZATION

*The paper examines one of the modern technologies that has a significant impact on the development of human resources – coaching. A certain topic is relevant for the development of any enterprise, because it is a source for discovering new prospects, innovative ideas, and stable competitive positions. It is the personnel of the enterprise and their potential that can turn the usual course of the organization's work into a creative and innovative process, provide the goods or services of the institution with uniqueness, which is so necessary to maintain its own brand and achieve sustainable development.*

*The purpose of the paper is to highlight the features of coaching and its strategic impact on the management of the organization, clarify the main aspects of its interaction with human resources and develop recommendations for the effective implementation of coaching technologies in the activities of innovation-oriented organizations.*

*The paper substantiates the definition of the role of coaching, focuses on the relationship between the content of the term and the components of human resources. It is noted that the set of individual elements of the concept of coaching takes into account the structural components of human resources, focusing on certain indicative elements, including organizational and targeted, personal, competence, info-communicative, creative. In the course of the study, the process of making a managerial decision on the implementation of coaching in the work of the organization was modeled. The cyclical nature of a certain process is noted. The authors noted that the key result of coaching is the formation of a strategy for developing human resources, people's awareness of their professional and personal preferences in the future. The paper presents the key steps of the coaching process. Recommendations have been developed for the effective implementation of coaching technologies in the activities of innovation-oriented organizations to strengthen human resources and their further sustainable development. The introduction of coaching technologies, taking into account the recommendations presented, will help ensure the company's competitiveness, development and achievement of strategic goals. Also, using coaching as a technology to influence the increase of human resources, you can get a synergistic effect.*

**Keywords:** coaching, coach, personnel potential, human resources management, competencies, development of personnel potential, strategic management