

економічної результативності їх діяльності.

Особливого значення для реалізації концепції людського розвитку на підприємстві займає інформаційне забезпечення. Необхідно в організації проводити хвилинки щодо пропагування здорового способу життя; інформувати про нові методи збереження і відновлення здоров'я; підтримувати працівників, які ведуть здоровий спосіб життя; пропагувати ощадливе споживання; інформувати про освітні програми та заохочувати персонал до отримання додаткової освіти та ін. Всі ці заходи мають на меті сприяння підвищенню рівня людського потенціалу.

Висновки. В результаті проведеного дослідження було визначено елементи системи забезпечення людського розвитку на рівні підприємства. Так, до них ми віднесли кадрове, матеріальне, фінансове та інформаційне забезпечення, які мають сприяти зростанню людського потенціалу підприємства як однієї із складових реалізації концепції людського розвитку на чотирьох рівнях – державному, регіональному, організації, особистості.

Сучасний стан системи забезпечення концепції людського розвитку на підприємстві дає можливість стверджувати, що ресурси використовуються в неповному обсязі і не дають можливості для повноцінної реалізації потенціалу персоналу. Існує багато чинників, які мають внутрішній та зовнішній характер, що впливають на ефективність системи забезпечення людського розвитку на підприємстві.

Перелік посилань

1. Лібанова, Е. М. Соціальні проблеми і соціальні важелі конкурентоспроможності української економіки / Е.М. Лібанова // Демографія та соціальна економіка. – 2008. - № 2(10). - С. 5-19.
2. Грішнова, О. А. Людський розвиток: навч. посіб. / О. А. Грішнова. – К.: КНЕУ, 2006. – 308 с.
3. Трапицын С. Ю. Мотивация персонала в современной организации // С. Ю. Трапицын, Б. А. Бавина, Н. В. Василенко и др. – СПб: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
4. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: // <http://dcz.gov.ua/vin/control/uk/statdatacatalog/list/>
5. Офіційний сайт jobs.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/stat/>
6. Амоша, О. І. Соціальна відповідальність держави в контексті розвитку людського потенціалу [Електронний ресурс] / О. І. Амоша, О. Ф. Новікова. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_qum/pubupr/2011-1/doc/3/01.pdf
7. Безтелесна, Л. І. Управління людським розвитком та його фінансове забезпечення в Україні: оцінка і перспективи: монографія. – Рівне: НУВГП, 2010. – 361 с.
8. Куликов, Г. Скільки коштує робоча сила [Електронний ресурс] // Праця і зарплата. – 2009. – № 28. – Режим доступу: http://www.dcz.gov.ua/dnp/control/publish/article.jsessionid=CE8A33F567A6AA565F12FF4E5E82C96F?art_id=12806
9. Лібанова, Е. М. Перспективи трансформації соціальної сфери в Україні / Е. М. Лібанова // Демографія та соціальна економіка. – 2004. – № 1-2. – С. 45-51.
10. Полозенко, Д. В. Розвиток соціальної сфери як важлива умова економічного зростання України / Д. В. Полозенко // Фінанси України. – 2010. – № 10. – С. 15-20.

Стаття надійшла: 07.06.2015 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горювий Д.А.

УДК 378.147:33

JEL Classification: M 11

КОУЧИНГ - ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

Слободянюк Н.А., к.э.н., доцент

Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского, г. Кривой Рог

Аннотация: Управление человеческим капиталом сочетает в себе современные технологии с передовой методологией формирования, управления и развития человеческого капитала для достижения и поддержания конкурентных преимуществ фирмы.

В статье проведено исследование структуры человеческого капитала, обоснована необходимость применения коучинга как эффективной технологии менеджмента человеческим активом, изучено влияние инструментов коучинга на качественно-количественные характеристики оценки человеческого

капитала. Предметом исследования является инструментарий коучинга в структуре человеческого капитала. Целью статьи является научное обоснование и систематизация общих и специфических инструментов коучинга в системе менеджмента человеческим капиталом. Методологическую основу исследования составили методы научного познания категории «человеческий капитал», а также методы научной абстракции, логического обобщения, анализа и синтеза. Практическое значение полученных результатов состоит в том, что основные положения работы могут быть использованы в экономической теории обоснования методологии управления человеческим капиталом. Методические результаты исследования могут быть внедрены в практическую деятельность предприятий с целью повышения эффективности управленческих решений относительно компонентов структуры человеческого капитала.

Ключевые слова: коучинг, человеческий капитал, общие и специфические инструменты коучинга.

COACHING AS AN EFFECTIVE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT TOOL

Natalia Slobodyanyuk, PhD in Economics, Associate Professor

Mikhailo Tugan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade, Kryvyi Rig

Summary: Human Capital Management combines the modern technologies with an advanced methodology of the human capital formation, management and development in order to achieve and maintain the competitive advantages of the firm.

The structure of the human capital is studied in the paper; the necessity of the use of coaching as an effective technology of human assets management is substantiated; the effect of coaching tools for qualitative and quantitative characteristics of the human capital assessment is studied. The subject of the study is the coaching tools in the human capital structure. The purpose of the article is a scientific substantiation and systematization of general and specific coaching tools in the human capital management system. The methodological basis of the research are the methods of scientific knowledge of the category "human capital", as well as methods of scientific abstraction, logical generalization, analysis and synthesis. The practical significance of the results is the main provisions of the work can be used in economic theory of studies of the human capital management methodology. The methodical results of research can be incorporated into the enterprises practical activities to improve the efficiency of management decisions about the components of the human capital structure.

Keywords: coaching, human resources, general and specific coaching tools.

Постановка проблемы. В стремительных условиях развития наукоемкой и глобальной экономики знаний управление человеческим капиталом становится одним из эффективных инструментов конкурентного преимущества предприятия. Человеческий капитал – это единственный фактор производства, который в процессе использования одновременно и потребляется, и развивается, что придает ему мультипликативную ценность. Современное управление человеческими ресурсами предполагает такое использование его портфеля инструментов, методов и технологий, которое обеспечивает трансформацию индивидуальных знаний, личностного инновационного потенциала в коллективный, внутрикорпоративный инновационный потенциал. Постепенно на рынке услуг появляются качественно новые инструменты менеджмента, характеризующиеся высокими показателями эффективности от их применения в управленческой деятельности. К ним относят в том числе и коучинг, который возник сравнительно недавно на отечественном рынке и требует более детального осмысления. Этим и определяется актуальность выбранной темы исследования статьи.

Анализ последних исследований и публикаций. Эффективный инструментарий, методология и отдельные вопросы практического управления человеческим капиталом нашли свое отражение в трудах отечественных и зарубежных ученых: Т. Голви, Л. Гилберта, П. Сенге, М. Портера, Ф. Хедоури, П. Друкера, А. Маслоу, Дж. Уитмора, О. С. Виханского, Б.М. Генкина, А. Я. Кибановой, Л. А. Ивановой, И. К. Макаровой, В. И. Маслова и других.

Нерешенные составляющие общей проблемы. Не уменьшая значимость научных результатов трудов указанных ученых, следует отметить, что вопросы практического внедрения коучинга в систему менеджмента человеческим капиталом не получили достаточного развития, что и обусловило цель данного исследования.

Формулировка целей статьи. Целью статьи является научное обоснование и систематизация общих и специфических инструментов коучинга в системе менеджмента человеческим капиталом.

Изложение основного материала исследования. Следует отметить, что не все технологии и инструменты управления развитием человеческого капитала одинаково

эффективны для отечественных и иностранных компаний. Прежде всего, это обусловлено разностью приоритетов, которые ставят перед собой руководители в Украине и за рубежом. Например, к наиболее практикуемым методам обучения персонала в Украине, РФ, Великобритании и США относятся: обучение на рабочем месте, внешние конференции, курсы и тренинги. К наиболее распространенным методам в Великобритании и США, но редко используемым в Украине, относятся: коучинг линейными менеджерами или внешними специалистами, внутренние мероприятия по обмену знаниями, наставничество. Данные методы приведены на рис. 1 [1].

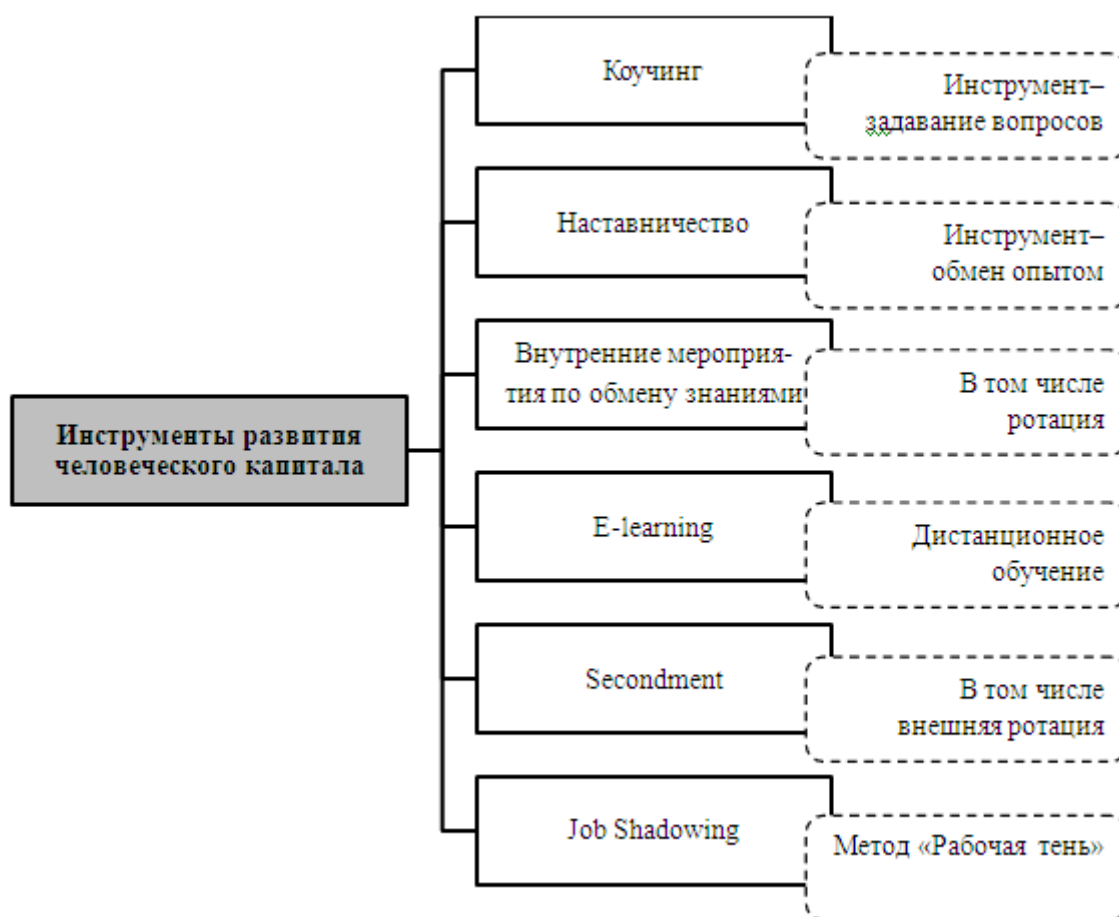


Рисунок 1 - Инструменты развития человеческого капитала, редко используемые в Украине

Усовершенствование технологий управления человеческим капиталом выступает существенным резервом повышения конкурентоспособности компаний на рынке и необходимым фактором их устойчивого развития. Одним из перспективных таких инструментов на сегодня является коучинг. Коучинг является одним из видов инновационной образовательной практики. В этой практике коуч занимает позицию фасилитатора, направляющего процесс порождения человеком субъективно и объективно нового опыта.

Внедрение коучинга в управление качественно повышает вовлеченность сотрудников и производительность труда, улучшает достижение экономических результатов. «Лидер как коуч» - уникальный сплав действенных практик на основе новейших подходов к управлению человеком, командой и организацией.

Коуч работает в условиях парадокса экспертности: он не имеет преимуществ перед клиентом в знании предмета, деталей обсуждаемых ситуаций и т.д.; его задача — организовать продуктивный диалог, стимулировать самостоятельное осознание и переосмысление имеющегося опыта, генерацию нового опыта, реализацию принятых решений в жизни, профессиональной деятельности [2].

Коучинг принципиально основан на субъект-субъектном взаимодействии, активной позиции человека. Клиент работает с коучем не в позиции ученика (как в обу-

чении), стажёра (как в наставничестве) или пациента (как в психотерапии), а в позиции партнёра по исследованию и самоопределению своей жизненной позиции, своих намерений, интересов, приоритетов, целей, задач и планов.

В статье автором предложено использовать ряд наиболее эффективных общих и специфических инструментов коучинга для составляющих человеческого капитала, что позволит не только повысить менеджмент данного вида ресурса, но и количественно-качественно изменить его характеристики (рис.2.).

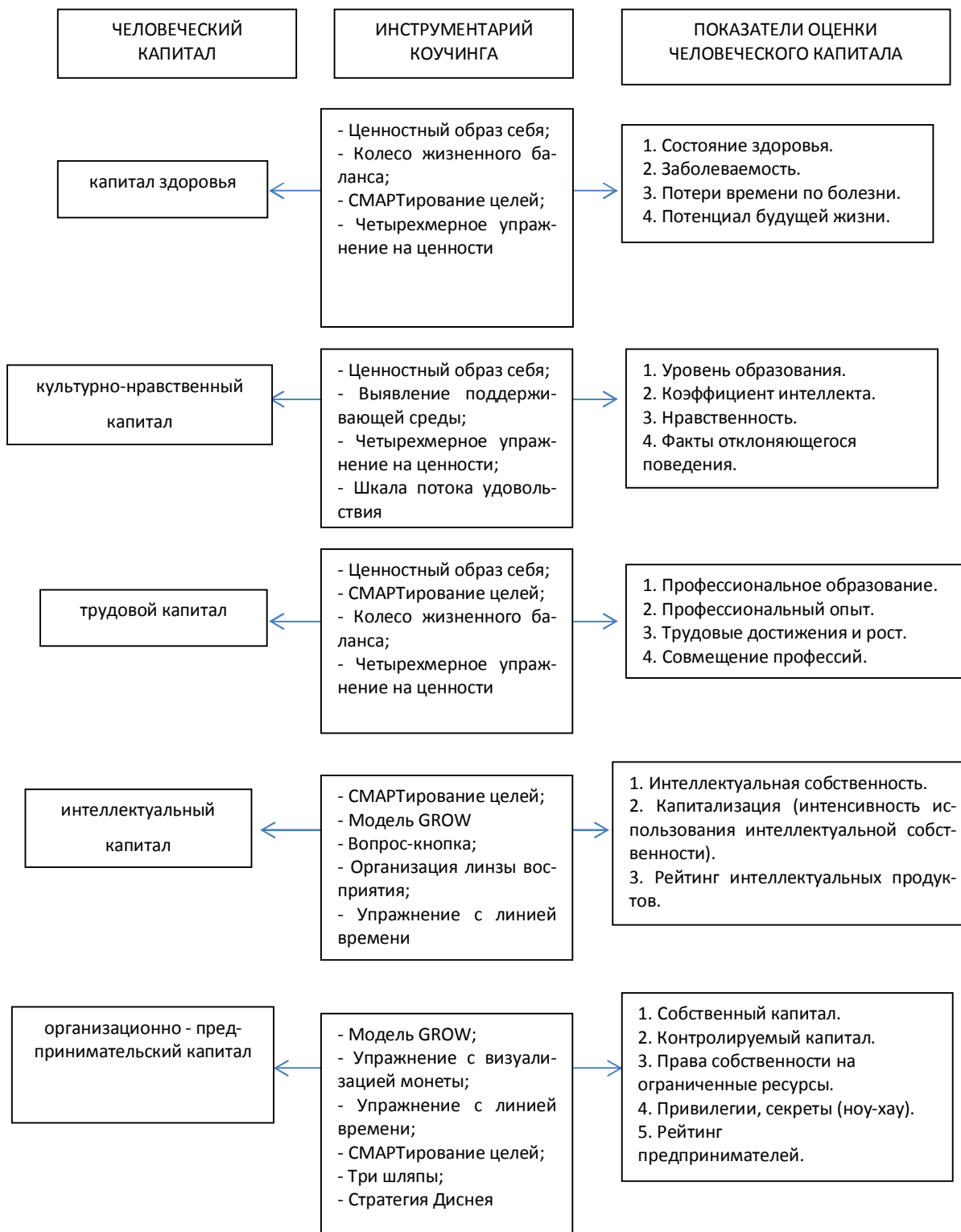


Рисунок 2 - Инструментарий коучинга в классификации видов человеческого капитала, авторская разработка

Разделение коучинга на виды связано с содержанием коучинговой работы. Распространение получили следующие виды областей коучинга: карьерный, спортивный, семейный, бизнес-коучинг для предпринимателей, коучинг высших руководителей, командный коучинг, карьерный коучинг, спортивный, коучинг для родителей и др. В последние годы в мире развиваются специализированные виды коучинга. В их числе: коучинг здоровья, коучинг синдрома дефицита внимания и гиперактивности (ADHD coaching), финансовый коучинг и др. [3]. Иными словами, данная классификация связана с той областью, в которой коучинг применяется в качестве эффективного инструмента управления человеческими ресурсами.

Характеристика компонентов человеческого капитала и предлагаемый инструментарий коучинга приведены ниже.

Капитал здоровья - инвестиции в человека, необходимые для формирования, поддержания и совершенствования его здоровья и работоспособности. Сокращение (снижение) капитала здоровья сказывается на демографической ситуации, которую в настоящее время можно оценить как достаточно неоднозначная. В целом демографический прогноз показывает, что даже в случае оптимистического сценария развития экономики и значительных вложений в социальную сферу сокращение населения к 2025 году составит 7% [4]. Для стимулирования прироста капитала здоровья многие фирмы используют премирование к отпускным (лечебные) работникам, не болевшим в течение года. Стимулирующее значение имеет использование системы добровольного медицинского страхования за счет работодателя с учетом реальной экономии рабочего времени по болезни по сравнению со средними или нормативными уровнями.

Уровень здоровья во многом зависит от качества предоставляемых услуг здравоохранения, своевременности обращения пациента к специалистам, и, прежде всего, от собственного желания человека помочь самому себе. Своевременные постоянные инвестиции в здоровье обеспечивают нормальный оборот рабочей силы в производстве, улучшают показатели трудовой дисциплины, снижают простои по вине работника. В Украине сравнительно низкие значения показателя «капитал здоровья» нации определяется качеством и уровнем жизни населения, недоверием к учреждениям здравоохранения, легкомысленным отношением к собственному здоровью, развитием «нетрадиционной медицины» и др. факторами.

Культурно-нравственный капитал - совокупность интеллектуальных способностей, образованности, умений, навыков, моральных качеств, квалификационной подготовки индивида или индивидов, которые используются в процессе осуществления социальной деятельности и при этом узаконивают обладание статусом и властью. Культурно-нравственный капитал предполагает признание существующих в общественной системе ценностей, культуры, этических норм, морали, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, вещам, другим людям, самому себе, что сказывается на качестве человеческого капитала, определяется духовным развитием, условиями воспитания и уровнем образования [5,6].

Сами по себе культурные ценности, воплощенные в сознании людей, как и сама культура, не представляют собой человеческий капитал. Они являют собой лишь потенциальную форму проявления человеческого капитала. Использование человеком своего культурного потенциала в процессе социального действия еще не реализует его в качестве человеческого капитала. Данное превращение может быть осуществлено только в результате социального действия, позволяющего индивиду стать субъектом труда и занять соответствующую своему культурному уровню профессиональную нишу, позволяющую получить не только социальный профессиональный статус, но и доступ к дополнительным доходам, превышающим затраты, связанные с простым воспроизводством работника и его семьи.

Трудовой капитал - формируется всю жизнь по мере накопления опыта, трудовых навыков, умений и, самое главное, образования. Образование является главным способом в воспроизводстве квалифицированных работников. Сама по себе квалификация является неотъемлемой частью трудового капитала, представляет собой степень и вид профессиональной обученности работника. Образованию уделяется особое внимание в любом современном обществе. Вкладывая средства в образование рабочей силы, необходимо помнить то, что эти инвестиции многократно эффективнее вложений в любой другой фактор производства [7].

На предприятиях трудовой капитал воплощается в труде квалифицированных рабочих, доля которых зависит от применяемой технологии. Чем больше доля технологий, тем

выше требования к трудовому капиталу. Улучшение технологии, переход на новые технологии требует инвестиций в повышение квалификации и переквалификацию.

Организационно - предпринимательский капитал - один из наиболее перспективных и важных видов человеческого капитала. Предприимчивостью обладают не все люди. Умение управлять, организовывать, создавать и вести успешный бизнес – сложная способность, изучением которой занимаются психологи, социологи, экономисты.

Успех предпринимательской деятельности зависит от ряда факторов и состоит из следующих основных стадий:

- зарождение предпринимательской идеи, представляющей выявленный возможный интерес производителя, имеющий видимые очертания какой-либо экономической формы (на данном этапе каждый предприниматель вынужден решить для себя главный вопрос – каким видом предпринимательской деятельности заниматься);

- оценка идеи, реальность ее воплощения в практику;

- анализ рынка для получения необходимой информации - выявление возможных финансовых результатов от реализации предпринимательской идеи (изучение соотношения на рынке между спросом и предложением товара, который следует производить);

- определение размеров издержек производства, связанных с производством предполагаемого товара (в основу предпринимательского анализа кладутся не средние не текущие расходы по производству данного или аналогичного товара, а предельно высокие);

- выявление возможного эффекта от реализации идеи – получение прибыли;

- экспертная оценка полученной информации, рассмотрение всех возможных последствий, связанных с процессом практической реализации предпринимательской идеи.

Интеллектуальный капитал - собирательное понятие для обозначения неосознаваемых ценностей, объективно повышающих рыночную стоимость компании. Интеллектуальный капитал является управленческим термином, используется в основном менеджерами при управлении предприятием, при формировании имиджа и привлечении инвестиций, при управлении персоналом, а также при оценке бизнеса [8]. Главная функция интеллектуального капитала – существенно ускорять прирост массы прибыли за счет формирования и реализации необходимых предприятию систем знаний, вещей и отношений, которые, в свою очередь, обеспечивают его высокоэффективную хозяйственную деятельность. В частности, интеллектуальный капитал предприятия определяет качество его системы управления [9].

Инструменты коучинга – это такие приемы и технологии, которые помогают добиться успеха в продвижении к цели. Главным инструментом коучинга, считается умение задавать вопросы. Именно это позволяет клиенту самому прийти к правильному выводу, определить свое дальнейшее поведение на пути к поставленной задаче.

Общие инструменты коучинга могут быть применены в целях менеджмента ко всем компонентам структуры человеческого капитала в том или ином процентном соотношении:

- Активное слушание (для эффективной работы с клиентом необходимо знать о нем основную информацию, которая важна для того, чтобы коуч выбрал правильный путь для достижения целей клиента);

- Умение занимать верх при разговоре (коуч должен знать, как направить клиента на самостоятельное нахождение решения волнующих его вопросов, но при этом не передавать ему управление коуч-сессией);

- Проверять методы «преподавания» на действенность (необходимо подстраивать инструменты и методы работы под современное общество);

- Умение поддерживать надежду внутри клиента (необходимо уметь помочь клиенту осознать новые возможности, которые появились бы у него, если бы ситуация в его жизни изменилась);

- Использование ресурсов на максимум [10].

Основной инструмент коучинга - развивающие вопросы. Руководитель, используя вопросы, может не только много нового узнать о своей же организации, но и развить сотрудников, повысить мотивацию и эффективность их работы. Вопросы, задаваемые коучем разноплановые, позволяют взглянуть на проблему с разных сторон. Кроме того, коучи задают уточняющие вопросы, чтобы быть уверенным в правильности понимания собеседника и вопросы-вызовы с контекстом "слабо" [11].

Автор статьи акцентирует внимание на группе специфических инструментов коучинга и их использовании применительно к клиенту с целью роста и развития отдельных составляющих человеческого капитала в зависимости от целеполаганий. Данный инструментарий носит рекомендательный характер, может быть видоизменен в зависимости от потребительских запросов клиента (рис.2).

Вывод. Динамично развивающиеся организации максимизируют свои инвестиции в человеческий капитал, воспринимают рабочую силу в качестве актива, требуют от человека быть активным и иметь сильную деловую хватку. В таких организациях повышение эффективности управления человеческим капиталом не только стимулирует развития рынка и улучшает производственные процессы, но и позволяет им непрерывно опережать конкурентов. На сегодня коучинг является эффективной методикой управления человеческим капиталом во всем мире, поскольку позволяет максимально задействовать скрытые резервы человека, тем самым увеличив его производительность и аккумулировать потенциал. Систематизация инструментария коучинга в этой связи позволит повысить оперативность принимаемых управленческих решений, расширить имеющуюся методологию в области объекта изучения.

Дальнейшим научным исследованием является возможность ранжирования предложенных специфических инструментов коучинга в системе менеджмента человеческого капиталом после предварительной апробации на практике.

Перечень ссылок:

1. *Томашов А.С. Проблемы управления развитием человеческого капитала в РФ. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.uecs.ru/economika-truda/item/1537-2012-09-19-05-46-48>. — Загл.с экрана.*
2. *Кларин М.В. Новая развивающая практика – коучинг. Новая профессия – коуч/ М.В. Кларин // Образовательные технологии.- 2014.-№ 1/2014. – С. 71 – 80.*
3. *Кларин М.В. Профессиональный стандарт «Коуч»: развитие коучинга как профессии/М.В.Кларин//Организационная психология .-2014.-№1,Т.4.*
4. *Бирюков В.В. Капитал здоровья как составляющая человеческого капитала нации / В.В.Бирюков //Экономика: вчера, сегодня, завтра.- 2012.- № 1.-С. 52-57.*
5. *Смирнов В.Т. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование: монография / В.Т. Смирнов, И.В. Сошников, В.И. Романчин, И.В. Скоблякова; под ред. д.э.н., профессора В.Т. Смирнова. – М.:Машиностроение-1, Орел: ОрелГТУ, 2005. – 513 с.*
6. *Добрынин А.Н. Человеческий капитал/ А.Н.Дятлов. – М.: Экзамен.- 2002.- 327 с.*
7. *Управление человеческим капиталом: учебное пособие /Смирнов В.Т., Сошников И.В., Власов Ф.Б., Скоблякова И.В. –Орел: ОрелГТУ, 2005. - 276 с.*
8. *Леонтьева, Л. С. Управление интеллектуальным капиталом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л. С. Леонтьева, Л. Н. Орлова. — М.: Юрайт,2014. — 295 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.*
9. *Леонтьев, Б. Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Б. Леонтьев. – М.: Акционер, 2002. – С. 101 – 102.*
10. *Основные инструменты коучинга. [Электронный ресурс]. — Режим доступа:<http://www.mikim.com.ua/mediafolder/articles/117-osnovnie-instrumenti-kouchinga>. — Загл.с экрана.*
11. *Свиркова Е.Б. Коучинг: модная игрушка или рабочий инструмент? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru/stati-1-34.html>. — Загл.с экрана.*

Стаття надійшла: 07.06.2015 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горовий Д.А.

