

А.М. Михайлов, канд. екон. наук, доцент

К.В. Волкова, студент

Сумський національний аграрний університет

КОУЧИНГ В УПРАВЛІННІ НАЙМАНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Узагальнено поняття коучингу в системі управління персоналом. Обґрунтовано актуальність застосування коучингу для розвитку персоналу підприємств в сучасних умовах господарювання. За результатами опитування, проведеного на рівні майбутніх молодих фахівців, доведено доцільність застосування коучингу як ефективного методу взаємодії менеджера і найманого працівника, метою якого є раціональне вирішення завдань, що стоять перед ними. Викладені основні перешкоди, що стримують впровадження коучингу в управлінні найманими працівниками на вітчизняних підприємствах, а також основні шляхи їх подолання.

Ключові слова: коучинг, найманий працівник, персонал, потенціал, ефективний розвиток, управління персоналом, підприємство.

Постановка проблеми. На разі існує дуже багато різноманітних управлінських інструментів, які дають змогу підвищити рівень ефективності управління найманими працівниками підприємств різних форм та видів діяльності. Окрім традиційних методів менеджменту, особливої популярності набувають інформаційного та практичного роду спрямування семінари та тренінги, зокрема, з питань покращення комунікацій між працівниками та визначення рівня їхнього задоволення умовами праці, розробка широкого спектра заходів щодо впровадження та закріплення корпоративної культури тощо. Це зумовлено, на нашу думку, не лише посиленням конкурентної боротьби, підвищенням швидкості змін зовнішнього середовища, в якому працюють суб'єкти господарювання, але й зростанням ролі творчої та індивідуальної праці найманих працівників у діяльності корпорацій загалом. Одним із таких сучасних інструментів виступає і коучинг, як новітній результативний підхід до оптимізації потенціалу та роботи персоналу організації. Науковці пояснюють це тим,

що саме людський капітал надає організації, товарам або послугам унікальності, яка дійсно необхідна для досягнення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [1; 2].

Поряд із вищезазначеним варто підкреслити, що застосування цієї мотиваційної технології на вітчизняних теренах в сучасних умовах функціонування підприємств зазнає невдач через відсутність розуміння сутності цієї категорії менеджменту, знань щодо вагомості коучингу в системі мотивування найманих працівників та заходів щодо його впровадження й використання. Саме тому тематика даного дослідження є дійсно актуальною і нагальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням коучингу, як нового стилю управління найманими працівниками на підприємствах, присвячені праці багатьох закордонних вчених, а також багатьох відомих професійних коучів, таких як М. Аткинсон [3], Стивен Р. Кови [4], Дж.Уйтмор [5] та інші. Серед вітчизняних науковців слід виділити праці Н.Лев [6], Є. Логвіновського [7], О. Марцінковської [8], В. Павлова [9] та ін. Ознайомлення із відомими нам працями із цієї проблематики дає підстави стверджувати, що тема є зовсім малодослідженою, зокрема, тільки деякі її аспекти є достатньо глибоко вивченими. Переважаючими за результатами застосування коучингу є праці та застереження професійних коучів.

Втім не достатньо з'ясованим залишається питання розвитку коучингу в Україні, виявлення можливостей практичного використання переваг коучингу, врахування й усунення існуючих недоліків на практиці.

Формулювання цілей статті. Метою статті є вивчення та узагальнення поглядів вчених на роль коучингу в системі управління персоналом, а також обґрунтування впливу коучингу на формування ефективної політики управління найманими працівниками і розвиток підприємства за рахунок підвищення якісних характеристик персоналу.

Виклад основного матеріалу досліджень. Найбільш прийнятною характеристикою коучингу як управлінської технології є така: коучинг – це цілеспрямований процес розвитку потенціалу найманих працівників, який сприяє як максимізації їхньої продуктивності, так і успішній діяльності організації, що можна розглядати саме як стиль менеджменту [9]. Зважаючи на роль коучингу в системі управління розвитку персоналу, то його можна розглядати і як метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі роботи, зокрема як форму індивідуального наставництва, консультування [6]. Виходячи з

сутнісного наповнення визначення наведеного поняття, можна констатувати доцільність застосування коучингу, як одного із підходів в управлінні персоналом, в системі управління підприємствами в сучасних умовах їх функціонування. Адже на сьогоднішньому етапі розвитку господарських відносин у ефективно функціонуючих організаціях велика увага приділяється гуманізації праці та різноманітним методам збагачення її змісту. Дані потреби цілком можуть задовольняються за допомогою коучингу, тому що саме він виступає системою реалізації спільного соціального, творчого та особистісного потенціалу учасників процесу розвитку з метою одержання максимально можливого ефективного результату.

На нашу думку, ефективний менеджер має бути коучем, тобто особою, яка завжди буде сприяти розкриттю та розвитку потенціалу своїх підлеглих. Тому дана особливість повинна бути притаманна керівнику – тренеру, що беззаперечно відіграватиме важливу роль при управлінні проектною командою підприємства. Адже реалізація певного проекту завжди є новим, складним завданням підприємства, яке потребує якомога повнішого використання трудового потенціалу учасників.

Нас цікавило: що ж саме має постійно робити керівник-коуч для своїх підлеглих? Відомо, що дане питання вже упродовж останніх років турбує також і керівників підприємств різних форм власності. Дійсно, ця практика є не дуже поширеною у вітчизняних підприємствах, а в теорії є недостатньо розкритою та водночас цікавою для дослідження. Так, за результатами дослідження нами було узагальнено, що саме керівник-коуч повинен постійно 1) створювати такі ситуації (шляхом індивідуального, групового спілкування), які б допомагали його найманим працівникам повному осмислювати, що є дійсно важливим, виявляти свої позитивні сторони; 2) ставити конкретні цілі; 3) позбутися внутрішніх бар'єрів і обмежень, що мають відношення до стримування розвитку потенціалу найманих працівників; 4) сприяти їх більшій самостійності; 5) створювати атмосферу, яка б відображала те, що він постійно пам'ятає про своїх працівників, їх здобутки тощо [10].

Варто наголосити на тому, що коучинг не дає порад і не шукає за клієнта (працівника) відповіді на запитання: «Як і що потрібно робити?» Він допомагає керівнику і найманому працівнику усвідомити свої цілі, оцінити успіхи, проаналізувати причини невдач, і визначити напрям розвитку особи керівника, працівника та організації в цілому.

З метою прогнозування перспектив застосування коучингу на вітчизняних підприємствах, визначення його ролі у вдосконаленні особистісних характеристик керівників підприємств, а також необхідності залучення до практики управління професійних тренер-коучингів, нами було проведено дослідження в березні 2018 р. серед студентів 3 та 4 курсів факультету економіки та менеджменту Сумського національного аграрного університету. Всього в опитуванні прийняло участь 127 осіб. Респондентам пропонувалося проранжувати якісні характеристики керівників підприємств, що можуть отримати розвиток завдяки застосуванню коучинга. Серед найбільш важливих нами були обрані: відносини з підлеглими, керівниками та колегами, зниження конфліктності, задоволеність працею, командна робота тощо. За отриманими результатами формується думка, що саме коучинг викликає зміни у свідомості керівника і, як наслідок, може привести до динамічного розвитку підприємства (рис. 1).

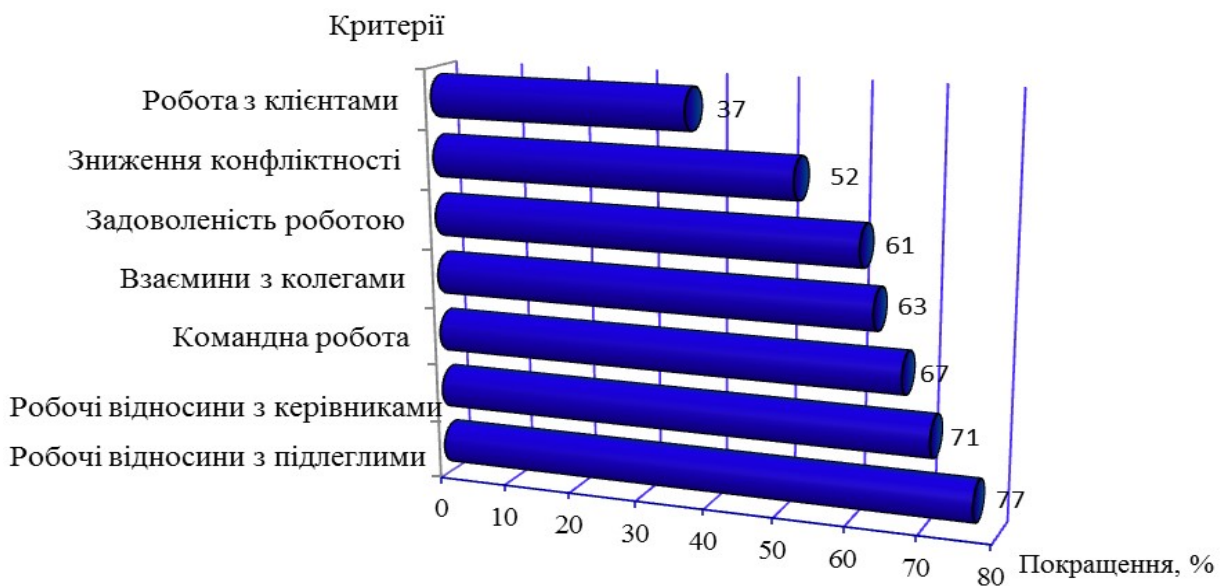


Рис. 1. Критерії кількісної оцінки показників щодо покращення особистісних якостей керівників підприємства

Джерело: побудовано авторами на основі власних досліджень

На думку майбутніх фахівців, практика застосування коучинга в найбільшій мірі буде сприяти покращенню відносин між керівниками та підлеглими – майже 80 % опитаних обрали цю характеристику.

Практика закордонних підприємств показує, що більшість успішних компаній використовує програму коучингу, щоб запобігати проблемам з

найманими працівниками і підвищувати продуктивність. Адже коучинг дає змогу динамічно розвивати персонал підприємства, що відповідно сприяє підвищенню ефективності й конкурентоспроможності організації.

Варто усвідомлювати, що хороший коуч, не залежно від того: чи це зовнішній професіонал, чи керівник організації, повинен не лише задавати відкриті, доречні питання, але й уважно слухати. При цьому коуч не дає порад, бо людина сама знає відповіді або може їх знайти власноруч. Більше того, коуч допомагає сформулювати цілі та наміри керівництва і досягти бажаного результату. Найсуттєвішим є те, що коуч опрацьовує разом із керівником шлях, який пов'язує два основних пункти: теперішній та бажаний стани.

Якщо ми уявимо нашого керівника у ролі коуча, то ситуація може бути парадоксальною: у повноваженнях управлінця – заробітна плата, можливості підвищення, а також механізми покарання. Якщо батіг і пряник - єдині способи мотивації, тоді керівник підприємства і є коуч. Але насправді коучинг на робочому місці повинен здійснюватися як партнерство наставника і підопічного, як взаємини, засновані на довірі та почутті безпеки. Практики вказують: чим менше в цих відносинах тиску, тим більше вони схожі на коучинг; в них немає місця ні платіжній відомості, ні надії на заохочення, ні страху [4].

А якщо так, то виникає питання: чи може керівник підприємства взяти на себе роль коуча? Ми вважаємо, що так. Проте для цього необхідними будуть застосування усіх його лідерських якостей, зокрема, здатність до співпереживання (емпатія), чесність, неупередженість, а також готовність фундаментально переглянути свою поведінку по відношенню до найманих працівників. У цьому випадку саме керівнику доведеться знайти власний шлях, тому що готових рольових моделей дуже мало, а дехто із підлеглих може навіть спочатку чинити опір, оскільки будь-який відхід від традиційного стилю керівництва всилає недовіру. Тому наймані працівники вважають, що процес участі у коучингу може покласти на них додаткову відповідальність. Такого роду проблеми необхідно передбачити заздалегідь, бо саме коучинг дозволяє усунути їх без особливої напруги. Хоча на практиці можна зустріти і реальні приклади автократії з боку керівника, і з боку найманого працівника.

Враховуючи актуальність дослідження питання застосування коучингу на підприємствах України, нами було поставлене питання на рівні майбутніх молодих спеціалістів щодо того, чи необхідно залучати на роботу фахівців з коучингу, результати якого подані на рис. 2.

За результатами проведеного дослідження нами з'ясовано, що переважна більшість (25,7%) опитуваної аудиторії обрали варіант необхідності персоналу підприємства займатися цим власноруч. На наш погляд, дана позиція не може вважатися цілком доцільною. Але з усіх опитаних 51,4% схилилися до альтернативного варіанту – необхідності інколи залучати коучерів для проведення конкретних тренінгів.

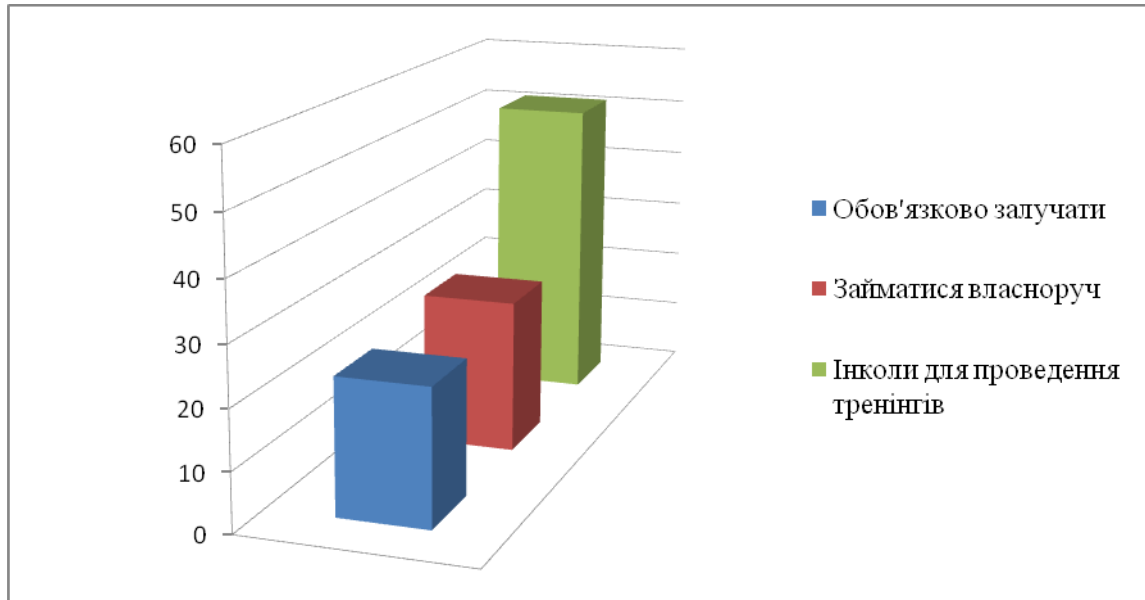


Рис. 2. Доцільність прийому на постійну роботу професійних коучерів на підприємствах України

Джерело: побудовано авторами на основі власних досліджень

Варто зазначити, що в Україні коучинг набуває популярності в останні роки, але все ж таки керівники сучасних підприємств недостатньо з ним обізнані. Разом з тим, на наш погляд, переходу до застосування коучингу на підприємстві керівником має передувати спілкування останнього з професійним практикуючим коучем зі спеціалізованої консалтингової фірми. Лише за такої умови керівник зможе усвідомити усі тонкощі даного методу для ефективного управління найманими працівниками.

Так, коуч не просто ставить питання: він запитує, дає зворотний зв'язок і допомагає клієнтові знайти відповіді на такі питання, яких той ще не задавав або не хотів собі задати, а також допомагає підійти з іншого боку до проблеми, що вивчається клієнтом.

Якщо коучинг вирішить застосувати керівник, який має лише теоретичні знання про нього, то він може стикнутися з наступними проблемами [5]:

- неготовність керівника приймати нові думки і виводити підлеглих на свій рівень щодо ухвалення рішень. Адже, при коучингу керівник практично перестає керувати, в головному його завданням є провокація у свідомості підлеглого правильних рішень і оцінка результатів. Часто ці рішення не відповідатимуть думці керівника;
- виникнення страху втрати влади після передачі відповідальності підлеглим. Цей страх провокує його втручатися в діяльність підлеглих і нав'язувати їм свої старі методи управління;
- виникнення необхідності системних змін в організації (в системі постановки цілей, системі оцінки результатів, системі мотивації і в корпоративній культурі);
- опір підлеглих змінам. Для змін потрібен час, який залежатиме від клімату в колективі, від неформальної ідеології в компанії, професійної готовності персоналу, від якості пропаганди змін і розуміння того, навіщо це все потрібно.

Таким чином, впровадження змін через коучинг напряду залежать від системної готовності організації. Тому для ефективного застосування коучингу в організації з боку керівника необхідна співпраця з професіоналом-коучем, постійна робота над собою, своїми стереотипами, переконаннями.

Практика застосування коучингу в підприємствах напрацювала різні форми його реалізації. Вчені зауважують, щ в межах організації доцільно застосовувати (інтегровано, або окремо, залежно від виробничої необхідності, стратегії підприємства і т.д.) такі види коучингу [8]:

- бізнес-коучинг – цілеспрямований процес вирішення задач, що полягає в розробці покрокового плану її вирішення, сприяє зростанню продуктивності праці, шляхом розкриття потенціалу працівників, підвищення їх мотивації за рахунок віри у власні сили та розуміння процесу вирішення задач;
- лайф-коучинг – робота по визначенню та досягненню особистих цілей співробітника;
- командний коучинг – особлива технологія командної роботи, в процесі якої формується ефективна команда. Кожен співробітник найкращим способом здійснює те, відносно чого він має найбільший талант;

- проектний коучинг – корисним є для спрацьованої команди, яка реалізує проект. Допомагає визначити задачі, строки, розподілити ролі і відповідальність.

За результатами опитування щодо необхідності більш інтенсивного використання певних видів коучингу на вітчизняних підприємствах нами отримано такі результати: респонденти вважають, що командний коучинг та бізнес-коучинг повинні обов’язково застосовуватися в методиці управління найманими працівниками (рис. 3).

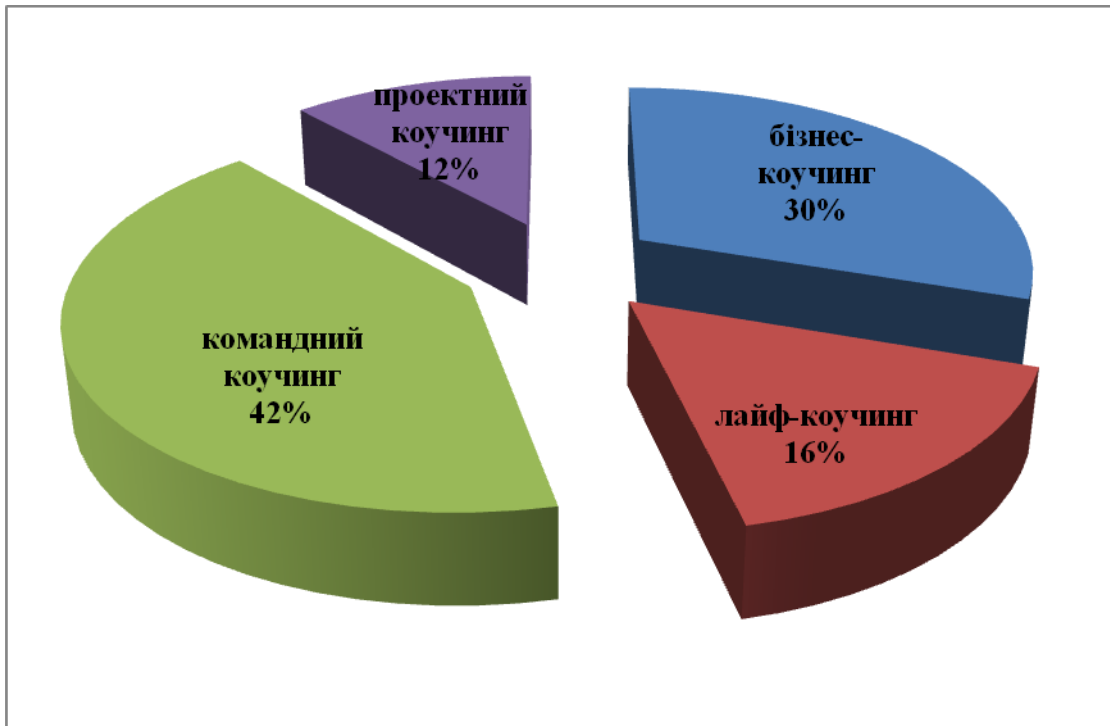


Рис. 3. Доцільність використання на вітчизняних підприємствах конкретних видів коучингу

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

У будь-якому випадку: чи коуч – це професіонал, чи обізнаний з методикою менеджер організації, він повинен керуватися наступними принципами [3]:

- усвідомленості й відповідальності - важливо перейти від мотивації «уникнення невдач» до мотивації «досягнення успіху». Брати відповідальність за результат своєї діяльності на себе, не перекладати її на іншого, не звинувачувати в своїх помилках інших;

- єдності й взаємозв'язку – позитивні результати в одній сфері діяльності приводять до значних досягнень в інших;
- маятника - вироблення гнучкості мислення, усвідомлення стереотипів і алгоритмів своєї поведінки;
- рівності - комунікативна співпраця, так звані суб'єкт-суб'єктні відносини;
- ієрархічності розвитку - розвиток кожної особистості відбувається поетапно і відповідає певному рівню.

На нашу думку, на вітчизняних підприємствах основною причиною небажання впроваджувати коучинг є, звичайно, страх перед новим, ще не відпрацьованим управлінським інструментом. Більшість керівників компаній є консерваторами в своїй управлінській сфері. Їм легше працювати за старими, вже випробуваними методами, ніж впроваджувати щось нове, що може дати негативні результати. Згадаємо ще й ментальність наших працівників. Коуча можна прирівняти до своєрідного психолога в сфері бізнесу. Він у своїй роботі не дає чітких настанов, що і як робити, а допомагає своєму клієнтові, задаючи низку питань, розібратись в своїх проблемах самому і визначитися з прийнятним методом щодо їх розв'язання. Ми ж не звикли звертатися зі своїми проблемами до психологів, розмовляти про них з наставниками тощо. Легше отримати чіткі вказівки, ніж брати на себе відповідальність за вирішення проблемних ситуацій. Такий психологічний бар'єр також є однією з перепон щодо впровадження коучингу на вітчизняних підприємствах.

Для усунення цих труднощів нами виділено такі основні шляхи їх подолання:

1. Корегування бачення керівником як своєї ролі як керівника на підприємстві, так і ролі та функцій підлеглих йому працівників. Якщо керівник прагне використовувати інноваційні методи управління підприємством, то буде вимушений перестати керувати організацією традиційним методом. Його завданням стане спонукання підлеглих до знаходження правильних рішень у різноманітних ситуаціях, а також оцінювання результатів, яких вони досягли.

2. Проведення консультацій з висококваліфікованим коучем або консультантом щодо подолання стереотипів та базових переконань керівника на предмет зміни його стилю поведінки та впровадження інноваційних методів роботи. Під час їх проведення слід з'ясувати базові причини появи управлінських стереотипів і переконань, що дасть змогу

надалі, при зміні цільових орієнтирів організації, формувати нові управлінські інструменти та переконання.

3. Чітке визначення взаємозв'язків між запропонованими чи впровадженими змінами в організації та стратегією її розвитку, корпоративною місією, системою встановлених цілей, методами оцінювання результатів, мотивуванням, організаційною структурою управління та корпоративною культурою. Такі зміни мають відбуватися як на рівні поведінки, так і на рівні бізнес-процесів чи структури управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За проведеними нами дослідженнями було виявлено, що коучинг – це один із інноваційних інструментів в системі управління персоналом та компанією в цілому, впливу на підлеглих. Головна мета коучингу – розкриття та розвиток потенціалу працівників співзвучна з вимогами сьогодення: змістовне збагачення праці, її гуманізація, внутрішня мотивація. Опитування на рівні майбутніх фахівців - менеджерів підтверджує важливість, готовність та необхідність застосування коучингу в управлінні найманими працівниками.

Організація, що застосовує коучинг, отримує ряд конкурентних переваг, серед яких є підвищення ефективності діяльності, розвиток гнучкості та адаптації до змін, обумовлених жорсткою конкуренцією на ринку, впровадженням інноваційних технологій, економічною невизначеністю та соціальною нестабільністю. Використання коучингу відкриває нові сфери та засоби мотивації праці. Подальші дослідження мають спрямовуватимуться на визначення та оцінювання чинників впливу на коучинг з метою його ефективною реалізації.

Бібліографічний список: 1. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві / Є.І. Логвиновський // Європейський вектор економічного розвитку: [збірник наукових праць]. – К: 2012. – № 2 (13). – С. 297-301. 2. Коучинг проти управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.articlesphere.com/uk/Article/Coaching-vs--Managing/212158>. 3. Аткинсон М. Жизнь в потоке: Коучинг / Мерилин Аткинсон. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – (Серия « Трансформационный коучинг: наука и искусство») – 330 с. 4. Кови Стивен Р. 7 навыков высоко эффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кови. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 384 с. 5. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 312 с. 6. Лев Н.Ю. Модели коучингу:

характеристика та особливості застосування / Н.Ю. Лев, Р.Д. Бала // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць]. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 76 – 81. 7. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві / Є.І. Логвиновський // Європейський вектор економічного розвитку: [збірник наукових праць]. – К: 2012. – № 2 (13). – С. 297-301. 8. Марцінковська О. Роль коучингу в розвитку персоналу/ О. Марцінковська, Н. Фижик // Економічний аналіз. Випуск 8: [збірник наукових праць] – Тернопіль: 2012 .Ч. 2. – С. 257-260. 9. Павлов В.І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України / В.І. Павлов, О.Ю. Кушнірук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць]. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 276 – 280. 10. Адаптація персоналу: коучинг та наставництво [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_216.html. 11. Планета коучинга: Развитие личности = развитие организации: материалы I международной конференции (24 – 26 февраля 2012 г.). - Санкт-Петербург: Вернера Регена, 2013. – 184 с.

Михайлов А.Н., Волкова К.В. Коучинг в управлении наемными работниками на предприятиях Украины.

Обобщено поняття коучинга в системі управління персоналом. Обоснована актуальность применения коучинга для развития персонала предприятий в современных условиях хозяйствования. По результатам опроса, проведенного на уровне будущих молодых специалистов, доказана целесообразность применения коучинга как эффективного метода взаимодействия менеджера и наемного работника, целью которого является рациональное решение задач, стоящих перед ними. Изложены основные препятствия, сдерживающие внедрение коучинга в управлении наемными работниками на отечественных предприятиях, а также основные пути их преодоления.

Ключевые слова: коучинг, наемный работник, персонал, потенциал, эффективное развитие, управление персонал, предприятие.

Mykhailov A.M., Volkova K.V. Coaching in the management of employees in enterprises of Ukraine.

The article is devoted to the study of the role of coaching in the management of hired workers in Ukrainian enterprises.

The purpose of this article is to study and generalize the views of scientists on the role of coaching in the personnel management system, as well

as to substantiate the influence of coaching on the formation of an effective policy of management of employees and the development of the enterprise through the improvement of the qualitative characteristics of staff.

The methodological basis is classical and innovative management theories. The empirical evidence is obtained by the authors through the use of the method of theoretical generalization, the logical-heuristic method, in particular, the questioning of future managers-specialists regarding the prospects of using coaching in Ukrainian enterprises.

According to the results of the study, the concept of coaching in the HR-management system is generalized. The urgency of the use of coaching for the development of the personnel of enterprises in the modern conditions of management is substantiated. According to the results of a survey conducted at the level of future young professionals - students of the Faculty of Economics of the University, the expediency of using coaching as an effective method of interaction between a manager and a hired employee, whose purpose is to rationally solve the problems facing them, has been proved. According to respondents, coaching will be the most conducive to improvement of relations between employees and managers (77%); for the introduction of coaching in the management of personnel only sometimes it is necessary to attract specialists from the party (51,4%); among other forms of team coaching and business coaching should prevail in the management of hired workers (42% and 30%). The main obstacles that impede the introduction of coaching in the management of hired workers at domestic enterprises are presented: fear of new ones, conservatism of existing managerial technologies, mentality of managers and employees, perceptions of coaches instead of psychologists. The main preconditions for the introduction of coaching is the awareness of the leadership of the need for innovation in human resources management; Overcoming stereotypes and basic beliefs of managers for changing their style of management; awareness of the relationship between management of employees and the efficiency of the enterprise. The use of coaching opens up new areas and means of motivation for work.

Further research should aim at identifying and assessing factors influencing coaching for its effective implementation.

Key words: coaching, employee, personnel, potential, effective development, management personnel, enterprise.

Стаття надійшла до редакції: 02.03.2018 р