

**Короленко С. М.**

*к.е.н., доц.*

**Короленко Р. В.**

*асистент*

**Судакова Ю. О.**

*студентка,*

*ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

## **КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*У статті розкриваються концептуальні засади коучингу як інноваційного інструменту ефективного управління персоналом, а також обґрунтовуються основні переваги застосування сучасного інструменту управління в менеджменті.*

*Ключові слова: коучинг, коуч, персонал, потенціал, ефективний розвиток, управління персоналом, стратегія.*

Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. Світ не припиняє нас дивувати сучасними інноваціями як в економіці країни, так і в інших галузях. Сучасні менеджери керують висококваліфікованими працівниками, здатними не тільки до рутинної праці, але і до творчої діяльності. Сьогодні центр ваги технологій управління зміщується від примітивного стимулювання до ретельно продуманої мотивації і уважного ставлення до особистостей працівників. Еволюція кадрового менеджменту (від звичайної роботи з кадрами до управління людськими ресурсами) розширює коло проблем теоретичного і практичного плану, які необхідно вирішувати при управлінні персоналом.

Саме тому в області управління персоналом з'явилося багато різних технологій, які дозволяють більш успішно керувати людьми, а саме: заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури, семінари, наставництво, тренінги, коучинг. Найбільш перспективним у цьому відношенні методом є коучинг, являє собою сукупність соціальних технологій, спрямованих на оцінку компетенцій, виявлення сильних і слабких сторін, посилення мотивації на досягнення результату і підвищення ефективності праці персоналу.

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретичну та методологічну основу дослідження становили праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань коучингу та управління Дауни М., Друкер П. Ф., Мелія М., Маскон М. Х., Трейсі Б., Уйтмор Д., Харгров Р., Флегерті Дж., Бережна В., Денисенко Е., Кулик В., Нагара М.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування впливу коучингу на формування ефективної політики управління персоналом та на розвиток підприємства за рахунок підвищення якості персоналу.

Виклад основного матеріалу. Більшість коуч-консультантів визначають коучинг не тільки як метод безпосереднього навчання, але і як філософію, систему технологій і методів, спрямованих на постановку та максимально швидке досягнення цілей, максимальну реалізацію виробничого потенціалу, ефективну діяльність в цілому. Іншими словами, в області коучингу мова йде про мобілізацію внутрішніх ресурсів людини, її потенціалу: самосвідомості, творчих здібностей, уяви, розуму, прагматизму.

Варто зазначити, що немає однозначного трактування цієї категорії ні науковцями, ні практиками, що зумовлює потребу в дослідженні цієї категорії. Коучинг є досить поширеним за кордоном, тому, насамперед, проаналізуємо, що розуміють під коучингом зарубіжні науковці.

Так, Дж. Уїтмор трактує коучинг як «новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників, зростанню рівня їх конкурентоспроможності; він забезпечує розвиток компетентності, спонукає до інноваційного підходу у виробничому процесі» [1].

Дж. Флегерті вважає, що коучинг – «це щось більше, ніж просто партнерство; в його основі лежить підзвітність одного працівника перед іншим або застосування конкретних дисциплінарних дій, спрямованих на зміну небажаної поведінки» [2].

Роберт Харгрув наводить зміст коучингу як «все, що робить працівник для того, щоб досягнути екстраординарних результатів в умовах змін, складних взаємозалежностей та конкуренції» [2].

Міжнародна Федерація Коучингу визначає коучинг як безперервне співробітництво, яке допомагає досягнути реальних результатів в особистому та професійному житті [3].

М. Дауні трактує поняття коучингу як «мистецтво підвищення результативності, навчання і розвитку іншої людини» [4].

Також розглянемо підходи вітчизняних науковців до визначення сутності поняття «коучинг».

В. Бережна під коучингом розуміє мотивацію і тренування особистості для набуття нових навичок та якостей. На практиці – це синтез методик індивідуального психологічного консультування, соціально-психологічного тренінгу та традиційного наставництва досвідчених спеціалістів над молодими [5].

У роботі М. Нагари коучинг розглянуто як технологію управління не лише поточним рівнем конкурентоспроможності персоналу підприємства, але і його перспективною конкурентоспроможністю. Коучинг спрямований на мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємства, розвиток необхідних

здібностей і навичок з динамічно змінною інформацією, сприяє освоєнню передових стратегій отримання результату завдяки високій мотивації праці, створення атмосфери творчості та ініціативи, підвищення відповідальності за виконання завдань [6].

Е. Денисенко розуміє коучинг як індивідуальне тренування людини для досягнення значущих цілей, підвищення мобілізації внутрішнього потенціалу, розвиток необхідних здібностей та навичок, засвоєння провідних стратегій отримання результату. Цей метод навчання спрямований на розширення можливостей людини [7].

В. Кулик вважає, що коучинг у загальному плані можна визначити як філософію, систему технологій і методів, спрямованих на постановку та максимально швидке досягнення глобальних цілей за допомогою консалтингової підтримки експертів та тренінгу з безпосередньою участю коуч-консультантів [8].

Отже, на основі здійсненого аналізу наукових джерел, ми можемо трактувати коучинг як метод інноваційного розвитку персоналу для розкриття потенціалу працівників, їх самоорганізації, підвищення продуктивної діяльності та професійного зростання, що сприятиме формуванню економічної політики управління персоналом та розвитку підприємства за рахунок якості персоналу.

Слідуючи із зазначеного, розглянемо коучинг як стиль управління, спрямований на організацію пошуку максимально ефективних шляхів досягнення цілей підприємства та втілення їх у життя. Провідником даного процесу виступає коуч – тренер, який допомагає розкривати трудовий потенціал і діяти в руслі обраної мети. В процесі здійснення коучинг-сесії коуч охоплює певний «трикутник»: мета, стратегія, персонал (рис. 1).

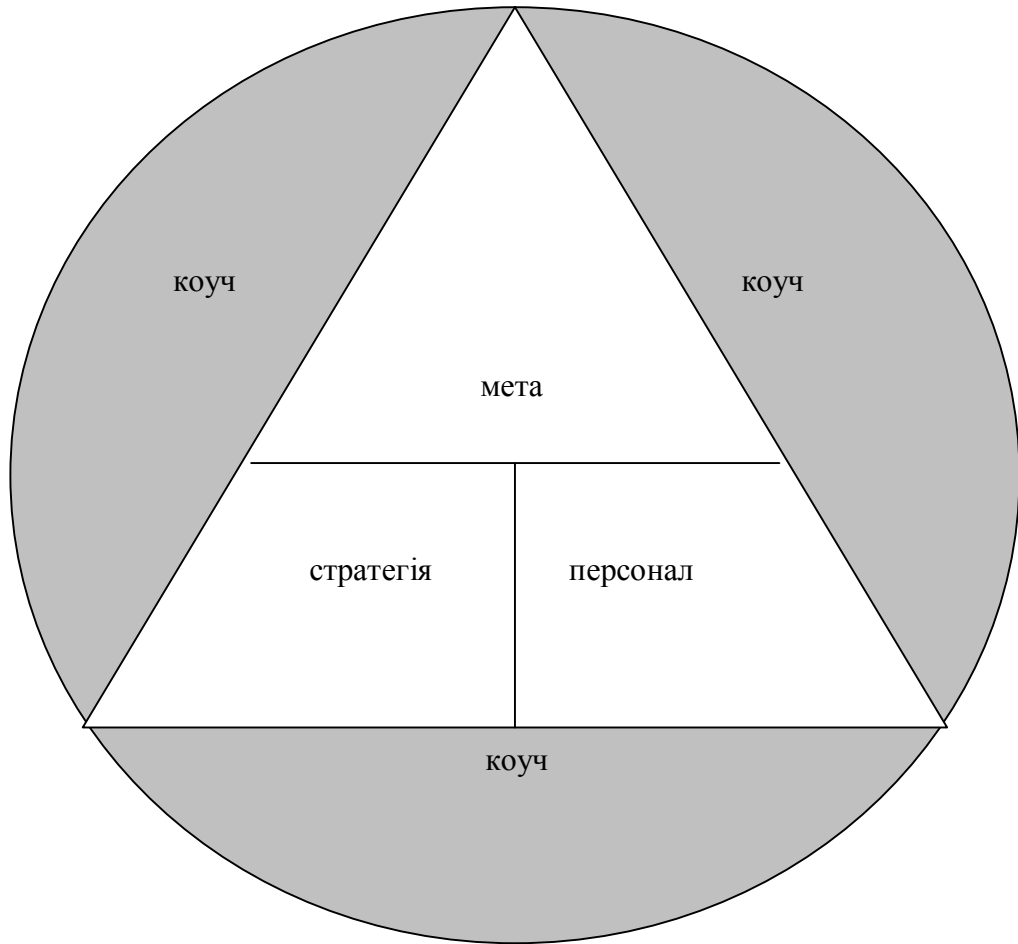


Рис. 1 Сегменти коучинг-сесії

Спочатку робота проводиться щодо вивчення запиту менеджменту підприємства – мети чи проблеми. Завдання на цьому етапі – підвести до максимального усвідомлення мети, результатів і наслідків її втілення.

Наступним етапом є опрацювання стратегій. Потрібно запуснути механізм креативності в мисленні клієнта для того, щоб уявити низку шляхів її досягнення та вибрати найбільш ефективний і кращий.

Підсумком опрацювання мети і стратегій виступає план дій, який реалізує підприємство в своїй діяльності.

Коуч дає можливість відокремитися від стандартних схем мислення і вийти на новий рівень. При цьому коуч несе моральну відповідальність не тільки за психологічний стан і локальне усвідомлення проблем

конкретною особою управління, а й сприяє підвищенню ефективності роботи всього підприємства.

Коучинг, за умови його використання як інноваційного інструменту при управлінні персоналом, включає в себе три унікальні компоненти:

1) синергія: персонал і коуч є партнерами, командою, що фокусуються на цілях підприємства, його запитах, щоб досягти більше;

2) структура: менеджер бере на себе більше відповідальності і дій, мислить масштабніше і завершує свої плани завдяки професіоналізму і відповідальності коуча;

3) професіоналізм: коуч знає, як допомогти керівникам приймати кращі рішення, встановлювати кращі цілі, заробляти більше, реструктурувати професійне життя для досягнення максимуму продуктивності і задоволеності.

Коучинг включає обов'язкові фази: попередня діагностика; вирішення практичного завдання; змістовний аналіз результатів (проміжних або остаточних); аналіз та контроль процесу; рекомендації щодо подальшого вирішення наявних або наступних завдань; рекомендації щодо вирішення аналогічних видів завдань; рекомендації по саморозвитку.

Наведемо найбільш очевидні варіанти застосування коучингу в роботі з персоналом: мотивація персоналу; оцінка; вирішення проблем; врегулювання взаємовідносин; планування та перевірка; розвиток персоналу. Коучинг перетворився на інноваційний інструмент управління поведінкою персоналу підприємства, який дозволить вирішити наступні завдання:

- максимально ефективно використовувати трудовий потенціал працівників;
- створити творчу атмосферу в колективі;
- заохотити ініціативу;
- визначити та розвинути лідерів в колективі;

- створити здорову корпоративну культуру;
- мотивувати персонал нематеріальними стимулами;
- організувати систему розвитку персоналу;
- створити умови для самовдосконалення.

Разом з тим потреба в менеджменті нової якості далеко не завжди реалізується в дійсності. Багато керівників недооцінюють роль змін, що відбуваються, не заохочують впровадження інновацій, не враховують потенціальні характеристики персоналу. Ця недооцінка неминуче позначається на ефективності управління та в результаті веде до недостатньої конкурентоспроможності підприємства.

Пропонуємо модель ефективного управління персоналом підприємства, що дозволить врахувати інноваційні досягнення і підвищити якість персоналу (рис. 2).

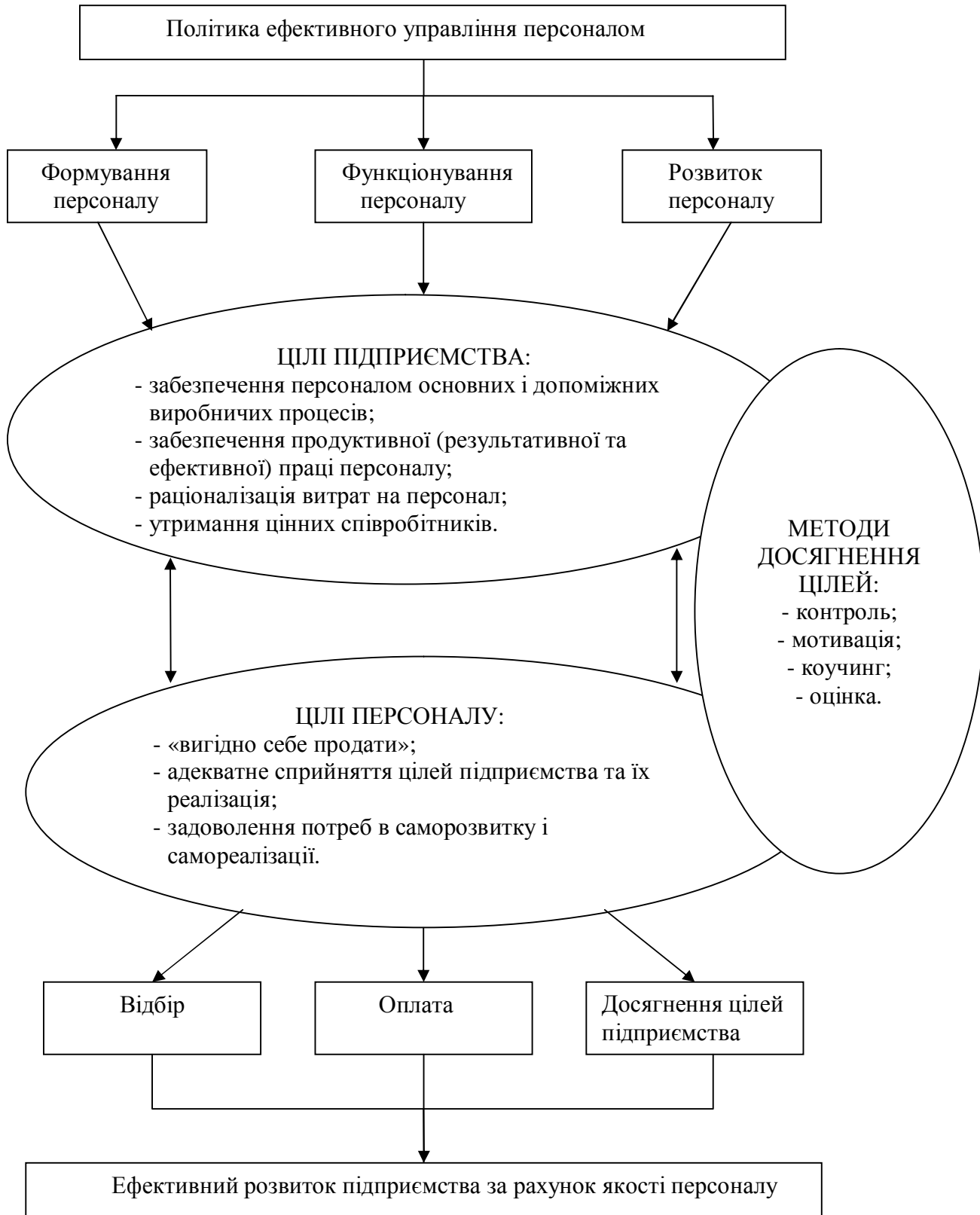


Рис. 2. Цільова модель ефективного управління персоналом



Зазначені підходи відображають необхідність насичення системи управління та організаційних структур інтелектуальним та стратегічним змістом.

Висновки та напрямки подальших досліджень. Отже, в роботі здійснено аналіз трактувань зарубіжними і вітчизняними вченими поняття «коучинг», який отримав широке поширення в сфері управління персоналом. Визначено основні сегменти коучинг-сесії та наведено цільову модель ефективного управління персоналом із застосуванням інноваційного інструменту – коучингу. Тепер цей метод вже не розглядається як допоміжний засіб для менеджерів, а впроваджується в менеджмент для підвищення ефективності та результативності функціонування підприємства. Коучинг перетворився на важливий інструмент управління персоналом, який дозволяє вирішувати стратегічні цілі підприємства.

### **Список використаної літератури**

1. Бережна В. Підготовка майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності з використанням новітніх засобів навчання / В. Бережна // Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць. – Сер.: Педагогіка та психологія. – 2009. – Вип. 468. – С. 21-27.
2. Дауні М. Ефективний коучинг. Уроки тренера коучів / М. Дауні – М.: Добра Книга, 2008. – 288 с.
3. Денисенко Е. Коучинг для менеджерів // Отдел маркетинга. – 2004. – № 7–8. – С. 52 –53.
4. Коучинг как средство управления [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.energonics.ru/coaching/articles1\\_icf.html](http://www.energonics.ru/coaching/articles1_icf.html).

5. Кулик В. А. Коучинг в системі трансферу інновацій / В. А. Кулик // Проблеми системного підходу в економіці. – 2007. – № 1.11.
6. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б. Нагара // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського: зб. наук. праць. – 2009. – № 4 (44). – С. 96-101.
7. Самольянов О. Коучинг до самой сути / О. Самольянов. – СПб.: Изд-во "Речь", 2008. – 126 с.
8. Уйтмор Дж. Коучинг високої ефективності. Новий стиль менеджменту та управління персоналом / Дж. Уйтмор: пер. з англ. – М.: Вид-во "Фінанси та статистика", 2005. – 160 с.

**КОРОЛЕНКО С. Н., КОРОЛЕНКО Р. В., СУДАКОВА Ю. А. КОУЧИНГ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*В статье раскрываются концептуальные основы коучинга как инновационного инструмента эффективного управления персоналом, а также обосновываются основные преимущества применения современного инструмента управления в менеджменте.*

**Ключевые слова:** коучинг, коуч, персонал, потенциал, эффективное развитие, управление персоналом, стратегия.

**KOROLENKO S. N., KOROLENKO R. V., SUDAKOVA Y. O. COACHING AS AN INNOVATIVE TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT PERSONNEL**

*The article describes the conceptual foundations of coaching as an innovative tool for effective human resource management, as well as settle the main advantages of the use of modern management tools in management.*

**Keywords:** coaching, coach, staff, capacity, efficient development, personnel management, strategy.

