

УДК: 331.08.37

Рарок О.В.,
к.е.н., старший викладач кафедри управління персоналом
та економіки праці
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський

КОУЧИНГ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто одну із сучасних технологій управління підприємством – коучинг, обґрунтовано визначення коучингу, визначено його змістовну та функціональну сутність та принципи коучингу в управлінні персоналом.

Ключові слова: коучинг, коуч, людський капітал, управління персоналом, підприємництво.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин, організація може досягти конкурентних переваг та ефективних результатів діяльності лише за рахунок використання нових технологій, методів та інструментів управління. Одним з них є коучинг, як новітній результативний підхід до оптимізації потенціалу та роботи персоналу організації. Це зумовлюється тим, що саме людський капітал надає організації, товарам або послугам унікальності, що так необхідно їм для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Проблеми коучингу досліджувались у працях таких зарубіжних науковців, як Сорокоумов А., Огнев О., Тимоти Голви, Лаура Уитворт, Генри Кимси-Хаус, Фил Сэндал, Макс Ландсберг, Дилтс Роберт, Джон Уитмор, Едвард Стак, Самольянов О., Майкл Р. Джей. Дослідження цих авторів містять способи реалізації коучингової взаємодії, методи застосування коучингу, окремі аспекти з оцінювання елементів коучингу. Серед вітчизняних науковців можемо виокремити праці О. Кузьміна, Н. Чухрай, В. Павлова, Л. Круглова, Ю. Кравченко, М. Таран, М. Нагари, Е. Денисенко, В. Кулик, І. Петровської, Г. Назарової та ін. У їх роботах висвітлено трактування коучингу, особливості його застосування, рекомендації щодо розвитку потенціалу працівників із застосуванням коучингу.

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

Виклад основного матеріалу дослідження. Останнім часом керівники організацій все частіше застосовують коучинг. У нашій країні це новий напрямок в навчанні персоналу, яке все більше знаходить своє

застосування в організаціях. У широкому сенсі коучинг – це бізнес-консультування, бізнес-тренінг, бізнес-експерт, іміджмейкерство, психотерапія - все разом покликані вести людину або організацію до успіху.

Коучинг не є поширеним інструментом управління персоналом на українських підприємствах. Однією із причин цього є відсутність розуміння змісту коучингової діяльності. У більш вузькому сенсі коучинг в перекладі з англійської (coaching) - тренування або спільне досягнення. Коучинг – це форма консультування, орієнтована на прояснення клієнтом власних цілей і успішного досягнення їх за рахунок внутрішніх ресурсів і джерел мотивації [3, с. 297–301].

В багатьох організаціях коучинг сьогодні став обов'язковим доповненням, а подекуди й заміною тренінгу. Це пояснюється тим, що на відміну від тренінгу коучинг не займається вирішенням проблем, він займається вирішенням завдань; рівні або партнерські взаємини між коучем і клієнтом; коуч не дає порад або готових рішень, він структурує і надихає пошук рішення самим клієнтом; коуч-тренер не обов'язково повинен бути фахівцем в області діяльності клієнта; в результаті коучингу досягається гарантований результат.

Коучинг як інструмент менеджменту – це допомога співробітникам у розвитку і навчанні в процесі спільної роботи. При цьому використовуються певні методи, техніки постановки питань спільного обговорення тощо. Існує досить багато класифікацій коучингу. В цілому ж можна виділити три великі сфери застосування коучингу [1, с. 28–29]:

1. Адміністративний (а також політичний) коучинг – це робота з першими особами компаній, організацій, державних установ чи політичних структур. У цій сфері коуч допомагає втримувати та примножувати досягнення політичного діяча чи керівника компанії: розподіляти ресурси, здійснювати стратегічне лідерство, грамотно реалізовувати владні повноваження тощо. Досить часто людина, яка займає найвищий щабель соціальних досягнень, як ніхто потребує допомоги спеціаліста, з яким можна обговорити свої надії та мрії, сумніви та побоювання, людини, що має підготовку задавати питання і відкривати нове бачення – коуча.

2. Бізнес-коучинг навчає людей справлятися з професійними викликами. Бізнес-коучинг може бути зосереджений як на окремих людях, так і на всій системі бізнесу в цілому, тоді він буде називатися відповідно персональним бізнес-коучингом та командним бізнес-коучингом. Головними результатами бізнес-коучингу є поліпшення показників роботи: фінансових, логістичних, управлінських тощо.

3. Життєвий коучинг зосереджений на допомозі людям у досягненні особистих цілей, які можуть бути досить далекими від професійних чи організаційних. Як і в транзитивному коучингу, цей коучинг допомагає людям ефективно вирішувати різні життєві завдання, що виникають у

міру того, як особа просувається від однієї стадії життя до іншої. Тут, так само як і в адміністративному чи бізнес-коучингу, можливий і індивідуальний (персональний), і груповий коучинг.

Коучинг є високоефективним підходом в роботі з людьми, за рахунок того, що включає в себе три унікальних компоненти: синергія: клієнт і коуч є партнерами, командою, що фокусується на цілях клієнта і його запиту, щоб досягти більше, ніж клієнт міг би зробити один; структура: з коучем клієнт бере на себе більше відповідальності і дій, мислить масштабніше і завершує свої плани, завдяки професіоналізму і відповідальності коуча; професіоналізм і експертність: коуч знає, як допомогти керівникам і підприємцям приймати найкращі рішення, встановлювати найкращі цілі, заробляти більше, реструктурувати своє професійне й особисте життя для досягнення максимуму продуктивності і задоволеності.

Коучинг варто розглядати як діяльність, спрямовану на досягнення цілей та реалізацію стратегії підприємства, як формування поведінки працівника таким чином, щоб максимально забезпечити самостійність та ефективність прийнятих ним рішень. Він переважно проявляється у формі питань, а тому розглядається як інструмент управління персоналом.

Коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань, підтримує систему партисипативного управління, створює атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей і є надійним фундаментом інтегрованості працівників на підприємстві, так як проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство, допомагає набуту нових конкурентних переваг. Сьогодні, в більшості передових компаній, коучинг є дієвою складовою концепції управління людськими ресурсами, оскільки застосовується при плануванні, відборі, адаптації, мотивації, навчанні та розвитку, атестації і оцінці персоналу.

Невід'ємним учасником коучингового процесу є коуч, який є фахівцем, що має навички, знання та досвід з різних аспектів управління підприємством. Коуч забезпечує такі умови діяльності, при яких співпадають поставлені цілі, ефективність, розвиток та відчуття необхідності, приналежності працівника підприємству. Основним завданням коуча є дослідження цілей, які ставить перед собою працівник. Спочатку він визначає зміст цілей та способи їх досягнення. Наступним кроком є стимулювання працівника до встановлення конкретних інструментів та термінів реалізації поставлених завдань [2, с. 52-53]. Коуч здійснює супровід досягнення цілей, встановлює, чи потрібно працівнику розвивати саме такі навички, які він обрав. Він допомагає у випадку виникнення перешкод на шляху досягнення цілей та при цьому стимулює працівника до визначення причин невдач з метою запобігти їх у майбутньому. Коуч повинен розвивати вміння слухати, підтримувати та удосконалювати діяльність користувача коучингу.

Таким чином, коуч – це фахівець у сфері розвитку працівника, який у

процесі коучингової комунікації забезпечує формування працівником ключових цілей, які мають бути реалізовані у конкретний встановлений період часу. Основною особливістю коуча є те, що він не надає готові рішення для розв'язання конкретної проблеми. Основним завданням коуча є створення передумов для користувача коучингу, в яких він самостійно формуватиме свої цілі, засоби досягнення цілей, зможе вибрати найкращі та спланує конкретний перелік дій по досягненню цілей.

Окрім завдань, коучинг також покликаний виконувати наступні функції

[3, с. 299–300]:

1. Функція розвитку – забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенцій працівників, кар'єрний рух.

2. Креативна – дає змогу працівникам максимально виявляти ініціативу, висувати нові ідеї, приймати креативні рішення.

3. Комплексного консультування – може виконуватись в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії розвитку персоналу.

4. Мотивуюча – надає можливість працівникам забезпечувати досягнення мети як особистої, так і підприємства.

5. Адаптації – навчає працівників швидко пристосовуватись до мінливих умов навколишнього середовища.

Ефективність коучингу змінюється у залежності від індивідуально-особистісних та професійно-кваліфікаційних характеристик учасників коучингового процесу. Доцільно зауважити, що ефективність коучингу також залежить як від коуча, який його здійснює, так і від користувача коучингу. Тому чинники розвитку коучингу на підприємстві згруповано у три напрями: перший – чинники впливу коуча, другий - чинники впливу користувача коучингу та третій - загальні (спільні) чинники [5, с. 158–161].

Необхідною умовою ефективної реалізації коучингу є принципи, на засадах яких він здійснюється: принцип усвідомленості і принцип відповідальності [4, с. 276–280]. Принципи коучингу – це базові положення, норми, засади та правила, які забезпечують ефективність управління потенціалом працівника у процесі коучингової комунікації. Вітчизняними підприємствами принципи коучингу практично не використовуються, а якщо й так, то лише частково, що є причиною недоліків в управлінській діяльності. Тому впровадження принципів коучингу у діяльність суб'єктів господарювання дозволить використовувати коучинг як інструмент менеджменту та сприятиме розвитку потенціалу працівників. Принципи коучингу відображатимуть тенденції соціального й економічного, кадрового, креативного, особистісного розвитку працівників; будуть враховувати соціально-психологічні, адміністративні, економічні та інші методи, управлінські рішення тощо, тобто сукупність елементів, які створюють основу ефективного управління потенціалом працівників в напрямку розвитку.

Отже, коучинг – це не теорія, це, перш за все, практика. Практика не складна в освоєнні, але при цьому на рідкість ефективна. Щоб переконатися в цьому, достатньо тільки спробувати застосувати коучинг у своїй роботі, і результат неодмінно буде позитивним.

Список використаних джерел

1. Голви, Т. Максимальная самореализация. работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / Тимоти Голви. – М. : Издательство Альпина бизнес букс, 2005 г. – 254 с
2. Денисенко Е. Коучинг для менеджеров / Е. Денисенко // Отдел маркетинга. – 2004. – № 7–8. – С. 52–53.
3. 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.
4. 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.
5. Петровська І.Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу / І.Р. Петровська, Р.Д. Бала // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.14. – С. 158–161.

Summary. The article deals with one of the modern technologies of business management - coaching, coaching reasonable definition, defined by its content and functional essence and principles of coaching in personnel management.

Key words: coaching, coach, human capital, human resources, business.

УДК 354.04:351.77:323.21

Рингач Н.О.,

*доктор наук з державного управління
Інституту демографії та соціальних досліджень
імені М.В. Птухи НАН України,
м. Київ*

ЗДОРОВ'Я ЯК СКЛАДОВА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ

У статті окреслено сучасне розуміння ролі здоров'я як складової людського капіталу та необхідної умови суспільного розвитку. За допомогою контент-аналізу міжнародних стратегічних документів визначено основні ключові моменти стратегій охорони громадського