

ФУНКЦІОНАЛЬНА ТА ЗМІСТОВНА СУТНІСТЬ КОУЧИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Без раціонального та кваліфікованого управління розвитком не можна говорити про розвиток і прогрес будь-якого підприємства, галузі чи країни в цілому. У статті розглянуто одну із сучасних технологій управління підприємством – коучинг, обґрунтовано визначення коучингу, визначено його змістовну та функціональну сутність, а також наведено переваги, що отримує підприємство при застосуванні коучингу в управлінні персоналом.

Ключові слова: коучинг, навчання, персонал, підприємство, результат, управління.

Постановка проблеми. Одним із важливих завдань менеджера є пошук шляхів підвищення результативності праці. Останнім часом значної уваги керівництво підприємств приділяє розвитку людського потенціалу. Дедалі частіше власники підприємств здійснюють пошук способів адаптації працівників до вимог, які перед ними ставляться, значну увагу також приділено професійному зростанню. В контексті зростання інтересу до наведених проблем розглядають коучинг, його змісту та характеристик як інструменту управління ефективністю праці працівників набуває неабиякої актуальності та значущості.

Аналіз останніх наукових досліджень. Можемо зазначити, що серед зарубіжних науковців коучинг є достатньо досліджуваною категорією. Розгляду питань застосування коучингу на підприємствах присвячено праці таких зарубіжних науковців: Е. Стак [9], Р. Ділтс [10], М. Дауні, М.Р. Джей [2], Л. Уїтворт [11], Г. Кімсі-Хаус [11], Ф. Сендал [11], Д. Уїтмор [1], С. Чумакова, О. Огнев та ін. Щодо досліджень коучингу серед вітчизняних науковців, можемо виокремити праці Л. Круглова, Ю. Кравченко [12], М. Таран, М. Нагара [4].

Дослідження практики господарювання вітчизняних підприємств показує, що в Україні коучинг не знайшов широкого використання. Переважно коучинг застосовують корпоративні підприємства, які здійснюють управлінське консультування філій зарубіжних підприємств.

Причиною цього є недостатні теоретичні напрацювання з цієї проблематики а також неознаність керівників багатьох вітчизняних підприємств з приводу ефективності такого підходу до управління персоналом.

Мета статті полягає в обґрунтуванні функціональної та змістовної сутності коучингу на підприємстві.

Результати дослідження. Наш світ швидко змінюється, з'являються нові технології, нові продукти та вироби. Ринок товарів та послуг перебуває в безперервному русі, обсяг інформації зростає в геометричній прогресії. І в цих умовах підприємцям доводиться вести свій бізнес.

Якщо звернутися до визначення «підприємницька діяльність», то виявимо, що це «безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність з метою отримання прибутку» [13]. Саме «власний ризик» спонукає керівників підприємств шукати ефективні рішення, освоювати інші технології, методи і підходи, вносити зміни в структуру та діяльність свого підприємства.

Необхідність урахування людського фактора в роботі виникла, з одного боку, у зв'язку з ускладненням виробництва, коли вартість людської помилки істотно збільшилася, а з іншого – у зв'язку з посиленням конкурентної боротьби. Саме тому в сфері управління персоналом з'явилося багато різних технологій, що дозволяють більш успішно управляти людьми [14, с. 117].

Атестації, управління деревом цілей, заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури і підтримку корпоративного духу, тренінги, дії, покликані прискорити адаптацію нових співробітників, робота з резервом – це далеко не повний перелік того, що здійснюється в сучасній організації для покращання системи управління розвитком підприємства.

Від того, наскільки успішно здійснюється управління людьми та від адекватності організації внутрішніх операцій, залежить кінцевий успіх всього підприємства [3].

В цей час у сфері управління використовуються різні способи і підходи. Одним з найновіших, що поєднує у собі різні методики і техніки, а також дає нові можливості, є коучинг як важливий інструмент впливу на результати діяльності окремих людей і організації в цілому [5, с. 26]. Ми погоджуємося з тим, що сучасне управління в стилі коучингу – це погляд на співробітників як на величезний додатковий ресурс підприємства. При цьому кожен співробітник розглядається як унікальна, творча особистість, здатна самостійно вирішувати багато завдань, проявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність і приймати власні рішення.

Варто зазначити, що немає однозначного трактування коучингу ні науковцями, ні практиками, що зумовлює потребу в дослідженні цієї категорії. Коучинг досить поширений за кордоном, тому, насамперед, обґрунтуємо змістовну сутність коучингу. Так, 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» [1, с. 13].

Дж. Флегерті наводить таке визначення: «Це щось більше, ніж просто партнерство, в основі якого підзвітність одного працівника перед іншим, що підтримує його у досягненні цілей, або застосування конкретних дисциплінарних дій, спрямованих на зміну небажаної поведінки» [2, с. 6].

Р. Харгрову вбачає зміст коучингу в усьому тому, що робить працівник для того, щоб досягнути екстраординарних результатів в умовах змін, складних взаємозалежностей та конкуренції [2, с. 44].

Міжнародна федерація коучингу визначає коучинг як безперервне співробітництво, яке допомагає досягнути реальних результатів в особистому та професійному житті. Результатом коучингу є поглиблення знань. Коучинг сприяє самовдосконаленню працівника [3].

У праці М. Нагари коучинг розглянуто як технологію управління не лише поточним рівнем конкурентоспроможності персоналу підприємства, але і його перспективної конкурентоспроможності, оскільки він спрямований на мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємства, розвиток необхідних здібностей і вмій 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 [4, с. 100].

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, с. 25].

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 [6, с. 52–53].

В.А. 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 [7, с. 51].

У дослідженнях І.Р. Петровської наведено такі визначення коучингу [8, с. 160]:

- це засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку її власних рішень або просування у будь-якій складній ситуації;
- це інструмент для оптимізації людського потенціалу та ефективної діяльності;
- вид індивідуальної підтримки людей, що ставлять своїм завданням професійне і особистісне зростання, підвищення персональної ефективності;
- це безперервний процес спілкування менеджера і службовця, який сприяє як успішній діяльності компанії, так і професійному становленню співробітника в обставинах службової діяльності, що швидко змінюються;

– це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності, як професійної, так і особистісної.

Отже, можемо констатувати, що коучинг переважно трактують як тренування та консультування працівників з метою максимальної реалізації їх потенціалу. Підсумовуючи наведені визначення, можемо зазначити, що коучинг слід розуміти як діяльність, спрямовану на досягнення цілей та реалізацію стратегії. Коучинг спрямований на формування поведінки працівника таким чином, щоб максимально забезпечити самостійність та ефективність прийнятих ним рішень, а також переважно проявляється у формі питань, а тому його доцільно розглядати як метод менеджменту.

Узагальнюючи наведені трактування, пропонуємо розглядати функціональне призначення коучингу через сукупність способів і прийомів впливу коуча на працівника з метою виявлення та максимальної реалізації його потенціалу.

З метою розкриття основних завдань коучингу необхідно встановити основні функції, які він здійснює на підприємстві. Залежно від виду діяльності, кваліфікації працівників, особливостей галузі, цілей підприємства, коучинг може виконувати безліч функцій. Науковці розглядають різноманітні його можливості та характеристики у певному функціональному контексті [4, с. 96]. Ми вважаємо за доцільне виділити такі функції коучингу:

1. Розвитку – коучинг забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників. Кар'єрний розвиток.
2. Креативна – дає змогу працівникам максимально проявити ініціативи, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення.
3. Комплексного консультування – коучинг може використовуватися в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії.
4. Мотивуюча – коучинг дає змогу працівникам забезпечувати досягнення цілей як особистих, так і підприємства в цілому.
5. Адаптації – дає змогу працівникам швидко пристосуватися до мінливих умов навколишнього середовища.

Таким чином, виконуючи зазначені функції, коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань, підтримує систему ефективного управління, створює атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей; є надійним фундаментом корпоративної культури, оскільки проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство; допомагає підприємству набути нових конкурентних переваг.

Отже, сьогодні в більшості передових компаній коучинг є дійовою складовою системи управління людськими ресурсами, оскільки застосовується у плануванні, відборі, адаптації, мотивації, навчанні та розвитку, атестації та оцінці персоналу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Обізнаність менеджерів підприємств щодо технологічних особливостей коучингу дасть змогу підвищити ефективність його використання на підприємствах.

Коучинг дозволяє співробітнику повністю розкрити свій внутрішній потенціал і використовувати його в інтересах компанії. Тому, на нашу думку, використання коучингу в управлінні розвитком підприємства визначить успіх діяльності організації в цілому. Визначення функціональної та змістовної сутності коучингу дозволило нам визначити переваги, які дає використання коучингу в управлінні організацією:

1. *Підвищення ефективності управління.* Коучинг розвиває професійні якості співробітників і команд (у той час як інші системи управління навіть не прагнуть цього) та дозволяє використовувати ці якості в роботі на благо організації. Таким чином, використання коучингу в управлінні значно підвищує його ефективність.
2. *Розвиток персоналу.* Використання коучингу дозволяє співробітникам компанії розвиватися безпосередньо в процесі роботи і тим самим підвищувати свою ефективність.
3. *Оптимізація системи корпоративного навчання.* Коучинг – це не навчання, але він допомагає вчитися. Використання коучингу в управлінні дозволяє багаторазово підвищити ефект від навчання на курсах і тренінгах. Співробітники, що пройшли навчання, легше адаптують отримані знання до специфіки своєї роботи, починають більш активно і ефективно застосовувати отримані знання на практиці.

4. *Узгодження інтересів стейкхолдерів*. Коучинг дозволяє поліпшити взаємини у внутрішньому середовищі. Система запитань спрямована на формування інтересів стейкхолдерів та відчуття ними своєї важливості для компанії.

5. *Поліпшення якості життя співробітників*. При використанні коучингу, крім поліпшення взаємин, кожен співробітник отримує більшу емоційну задоволеність від своєї роботи, що просто не може не мотивувати його на якісне виконання своїх обов'язків.

6. *Економія часу менеджера*. На перший погляд, коучинг вимагає додаткового часу. Але насправді коучинг суттєво економить час керівника. Додаткові витрати часу виникають тільки при навчанні коучингу і на етапі впровадження коучингу як нової системи управління. Надалі співробітники, з якими проводиться коучинг, готові брати на себе відповідальність, їх не треба контролювати, тому в менеджера з'являється час на виконання більш складних функцій, яким раніше не приділялося належної уваги.

7. *Творча гнучкість і адаптація до змін*. Зростання конкуренції на ринку, інноваційні технології, економічна невизначеність і соціальна нестабільність вимагають все більшої гнучкості та адаптивності. Коучинг дозволяє дуже швидко адаптуватися до змін, що вельми актуально у світі сучасного бізнесу.

Це ще не всі переваги, які дає використання коучингу, що підтверджує, що на сьогодні це найбільш ефективний підхід до управління персоналом, потужний інструмент, що дозволяє домагатися дивовижних результатів. Коучинг – це не теорія, це, перш за все, практика. Практика не складна в освоєнні, але при цьому на рідкість ефективна. Щоб переконатися в цьому, менеджеру достатньо тільки спробувати застосувати коучинг у своїй роботі, і результат неодмінно буде позитивним.

Список використаної літератури

1. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: прак. пособие / Дж. Уитмор: пер. с англ. – М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2005. – 160 с.
2. Самольянов О. Coach2: Коучинг до самой сути / О. Самольянов, М.Р. Джей. – СПб.: Изд-во «Речь», 2008. – 126 с.
3. Коучинг как средство управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – zhuk.net/page.php?id=441
4. 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.
5. 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.
6. Денисенко Є. Коучинг для менеджерів / Є. Денисенко // Отдел маркетинга. – 2004. – № 7–8. – С. 52–53.
7. Кулик В.А. Коучинг в системі трансферу інновацій / В.А. Кулик // Проблеми системного підходу в економіці. – 2007. – № 1. – 137 с.
8. 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.
9. Стак Е. Коучинг на підприємстві. Станьте менеджером-тренером / Е. Стак. – М.: Інститут консультування и системных решений, 2006. – 208 с.
10. Дитс Р. Изменение убеждений с помощью НЛП / Р. Дитс; пер. с англ. В.П. Чурсина. – М.: Независимая фирма «Класс», 1997. – 192 с.
11. Уитворт Л. Коактивный коучинг / Л. Уитворт, Г. Кимси-Хаус, Ф. Сендал // Центр підтримки корпоративного управління и бизнеса, 2004. – 360 с.
12. Кравченко Ю.Є. Коучинг-навчання в руслі positum-підходу – інноваційний інструмент формування нових стратегій життєвого успіху / Ю.Є. Кравченко // Збірник матеріалів Третьої міжнародної наукової конференції 22–24 червня 2006 року / відп. за вип. М.В. Жук. – Суми, 2006. – Т. 1. – С. 116–119.

13. Закон України «Про підприємництво» № 436-IV (436-15) від 16.01.2003, ВВР, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, с. 144.

14. Мороз О.В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія / О.В. Мороз, Н.П. Карачина, Т.М. Халімон. – Вінниця: Видавництво Вінницького національного технічного університету – Універсум, 2008. – 246 с.

Без рационального и квалифицированного управления развитием нельзя говорить о развитии и прогрессе любого предприятия, отрасли или страны в целом. В статье рассмотрена одна из современных технологий управления предприятием – коучинг, обосновано определение коучинга, определены его содержательная и функциональная сущности, а также указаны преимущества, которые получает предприятие при применении коучинга в управлении персоналом.

Ключевые слова: *коучинг, обучение, персонал, предприятие, результат, управление.*

Without a rational and competent management of development we can not talk about development and progress of any company, industry or country. In this paper we consider one of the modern enterprise management technologies – coaching, justified the definition of coaching, defined it's substantive and functional essence, as well as pointing the advantages that the company receives with the application of coaching in management personnel.

Key words: *coaching, training, personnel, company results, management.*

Надійшло до редакції 14.05.2012.