

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.4.56](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.4.56)

УДК 331.005.95/96

В. А. Нукифорак,

*к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці
ORCID: 0000-0002-4113-2005*

О. І. Мельник,

*к. е. н., асистент кафедри економіки підприємства та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці
ORCID: 0000-0002-0296-5426*

Ю. О. Белінська,

*дослідник кафедри економіки підприємства та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці
ORCID: 0000-0002-5024-3011*

КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

V. Nukuforak

*Ph.D. in Economic Sciences, associate professor,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

O. Melnyk

*Ph.D. in Economic Sciences, assistant,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

Yu. Belinskaya

researcher, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

COACHING AS A PERSONNEL MANAGEMENT TOOL

Стаття присвячена дослідженню коучингу як інструменту управління персоналом та його значущості для ефективного управління людськими ресурсами з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Теоретичні та прикладні дослідження в науці про управління персоналом, вказують на те, що джерела створення конкурентних переваг підприємств слід пов'язувати з людським та інтелектуальним капіталом, а також мотивацією працівників до підвищення якості праці, самовдосконалення, набуття фахової багатопрофільності та суміщення функцій. Внаслідок цього у сфері управління людськими ресурсами активно розробляються та запроваджуються нові форми й методи управління персоналом, що спрямовані на залучення виконавців до участі у прийнятті управлінських рішень, більш повне використання їх особистісного потенціалу, його постійне відтворення. Одним із них є коучинг, який сприятиме розкриттю та максимізації потенціалу працівників.

На основі аналізу наукових досліджень сформовано більш повне уявлення про коучинговий процес, визначено його роль і місце у структурі управління персоналом, охарактеризовано типи коучів. Акцентовано увагу на використання принципів коучингу у роботі коуча для підвищення ефективності управління персоналом. Доведено, що коучинг є

високоєфективним підходом в роботі з людьми і включає в себе три унікальні компоненти: синергія, структура, професіоналізм і експертність.

In modern conditions of management, the focus of personnel management has shifted from primitive control and encouragement of the employee to a system of carefully thought-out motivation, development and application of methods of encouragement to the individual. Recently, managers of enterprises increasingly use the management tool - coaching. In Ukraine, this is a new direction in the training of staff, which increasingly finds its application in management activities. Theoretical and applied research in the management of human resources, pointing out that the sources of the creation of competitive advantages of enterprises should be associated with human and intellectual capital, as well as the motivation of workers to improve the quality of work, self-improvement, professional multiprofessionality and the combination of functions. As a result, in the field of human resources management, new forms and methods of personnel management are actively being developed and introduced, aimed at involving the executors in participation in making managerial decisions, more fully utilizing their personal potential, and constantly reproducing them. One of them is coaching, which will help to uncover and maximize the potential of employees.

Coaching is especially important for enterprises with a heterogeneous staff structure, which is formed according to the technological process, which requires the implementation of skilled, experienced workers. Therefore, the issue of studying coaching as a tool for personnel management is quite relevant and extremely necessary.

The article is devoted to the study of coaching as an instrument of human resources management and its importance for effective human resource management in order to increase the competitiveness of the enterprise.

Based on the analysis of scientific research, a more complete understanding of the coaching process has been formed, its role and place in the personnel management structure have been determined, types of coaches have been characterized. The attention is focused on the use of the principles of coaching in the work of the coach to improve the effectiveness of personnel management. Coaching is proven to be a highly effective approach to working with people and includes three unique components: synergy, structure, professionalism and expertise.

Ключові слова: *коучинг; коуч; клієнт; коучинговий процес; зовнішній коуч; внутрішній коуч; компоненти коучингу; управління персоналом.*

Keywords: *coaching; coach; client; coaching process; external coach; internal coach; components of coaching; personnel management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Теоретичні та прикладні дослідження в науці про управління персоналом, вказують на те, що джерела створення конкурентних переваг підприємств слід пов'язувати з людським та інтелектуальним капіталом, а також мотивацією працівників до підвищення якості праці, самовдосконалення, набуття фахової багатoproфільності та суміщення функцій. Прагнення працівників відповідати певним критеріям конкурентоспроможності, професійно-кваліфікаційним вимогам сприятиме зростанню продуктивності праці та власному творчому розвитку, що дасть можливість реалізувати інтереси найманих працівників і роботодавців. Внаслідок цього у сфері управління людськими ресурсами активно розробляються та запроваджуються нові форми й методи управління персоналом, що спрямовані на залучення виконавців до участі у прийнятті управлінських рішень, більш повне використання їх особистісного потенціалу, його постійне відтворення. Одним із них є коучинг, який сприятиме розкриттю та максимізації потенціалу працівників.

Коучинг особливо важливий для підприємств із неоднорідною структурою персоналу, яка формується відповідно до технологічного процесу, для реалізації якого потрібні кваліфіковані, досвідчені працівники. Тому питання дослідження коучингу як інструменту управління персоналом є достатньо актуальним та вкрай необхідним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми коучингу досліджувались у працях таких зарубіжних науковців, як Т. Голві, М. Джей, Р. Ділтс, Г. Кимсі-Хаус, М. Ландсберг, О. Огнев, О. Самольянов, Ф. Сендал, А. Сорокоумов, Е. Стак, Л. Уїтворт, Дж. Уїтмор. Дослідження цих авторів містять методи

застосування коучингу, способи реалізації коучингової взаємодії, окремі аспекти з оцінювання елементів коучингу. Серед вітчизняних науковців можемо виокремити праці таких, як Е. Денисенко, Ю. Кравченко, Л. Круглова, О. Кузьміна, В. Кулик, М. Нагари, Г. Назарової, В. Павлова, І. Петровської, М. Таран, Н. Чухрай та ін. У їх роботах висвітлено трактування коучингу, особливості його застосування, рекомендації щодо розвитку потенціалу працівників із застосуванням коучингу.

Проте питання коучингового процесу та його ролі у структурі управління персоналом, принципи коучингу у роботі коуча для підвищення ефективності управління та компоненти коучингу потребують додаткових досліджень.

Постановка завдання. Визначити сутність коучингового процесу, коуча як невід'ємного учасника коучингового процесу, принципи коучингу у роботі коуча для підвищення ефективності управління персоналом та довести, що коучинг є високоефективним підходом в роботі з людьми і включає в себе три унікальні компоненти.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах господарювання зосередженість управління персоналом перейшла з примітивного контролю та заохочення працівника до системи ретельно продуманої мотивації, розвитку та застосування методів заохочення до особистості. Останнім часом керівники підприємств все частіше застосовують інструмент управління – коучинг. В Україні це новий напрям в навчанні персоналу, яке все більше знаходить своє застосування в управлінській діяльності.

Вперше поняття «коучинг» з'явилося у книзі виданій у 1974 році Тімоті Голвеем «Внутрішня гра в теніс», де було сформульовано концепцію цього методу [1, с. 252]. Основною ідеєю було те, що перешкодою для досягнення мети є уявний суперник у власній голові. У даному випадку наставником постає коуч, який вчить гравця шукати шляхи досягнення поставлених цілей, долаючи внутрішні перешкоди.

У 80-х роках ХХ століття поняття «коучинг» прийшло в бізнес і отримало значне поширення в країнах з високорозвинутою економікою. Методи коучингу, отримавши визнання в індивідуальній практиці, поступово стали сприяти розширенню набору управлінських технік сучасних керівників. Так народився новий феномен – управління в стилі коучингу, що став сьогодні невід'ємним елементом управління успішними підприємствами [2].

Коучинг – це своєрідний вид навчання, в якому коуч (з англ. coach – тренер, інструктор) допомагає клієнту досягти поставленої мети [3, с. 76].

Коучинг перетворився на важливий інструмент для всіх менеджерів. Жорстка конкуренція потребує постійної інтенсифікації роботи і в той же час чуйного відношення до працівників.

Коучинг може використовуватися як елемент управлінського консалтингу, але не навпаки. На відміну від консультанта, коуч не дає порад, не транслює власну думку, не приймає рішень, не дає готових технологій (як і що потрібно робити). Він допомагає керівникові усвідомити його цілі, причини удач і невдач, і визначити напрямок зміни поведінки керівника й, відповідно, зміни в розвитку підприємства. Перед бізнес-консультантом ставиться певне завдання, яке він має виконати. У ситуації з коучем реальні завдання виявляються в процесі роботи. Основною метою коучингу як методу співпраці керівників та підлеглих є допомога співробітнику в тому, щоб він самостійно знайшов рішення тієї або іншої реальної проблеми [4, с. 297].

Коучинг може застосовуватися в господарській діяльності для досягнення таких цілей:

- підвищення ефективності роботи співробітників і використання їхнього потенціалу;
- створення творчої атмосфери в колективі;
- підвищення ініціативи співробітників;
- формування лідерів в колективі;
- формування та розвиток команд;
- створення сильної корпоративної культури;
- розвиток нематеріальної мотивації персоналу;
- оптимізація систем розвитку персоналу;
- створення групи, що навчається [5].

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 [6, 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 персоналу, який у процесі коучингової комунікації забезпечує формування працівником основних цілей, які мають реалізовуватися у певний період часу. Коуч характеризується тим, що він не надає готові рішення для розв'язання конкретної проблеми. Він буде навчати клієнта приймати його самостійно. Коуч не буде діяти за клієнта – він буде задавати питання та пропонувати структуру обговорення, стимулювати розгляд альтернатив ефективних стратегій взаємодії із ситуацією, розширювати кругозір, тобто бачення перспектив і можливостей клієнта і, головне, кидати клієнту виклик.

Існує кілька типів коучів:

1. Зовнішній коуч. Його, як правило, запрошують для консультування топ-менеджерів, і тоді вони разом із коучем шукають вирішення складної проблеми. Основна мета – допомогти керівнику усвідомити, що він хоче отримати від своєї діяльності, які цілі він перед собою ставить і як він буде їх досягати. Вся робота зводиться до спілкування з керівником.

2. Внутрішній коуч. Він вирішує оперативні завдання, пов'язані з діяльністю суб'єкта господарювання, взаємодіє з фахівцями різних відділів, займається постановкою системи коучингу в організації, проводить групові та індивідуальні роботи, покликані до формування нового способу взаємодії між людьми та кращому розумінню себе кожним співробітником організації. Такий підхід дає відчутний результат компанії, дозволяючи зробити величезний ривок для досягнення її мети [7].

Коуч створює умови, спонукає клієнта до розширення свідомості і їх спільну діяльність можна назвати співтворчістю. У своїй роботі коуч керується такими принципами [8, с. 396]:

Таблиця 1.
Принципи коучингу у роботі коуча

Назва принципу	Характеристика
Принцип відповідальності	У професійній діяльності коуч повинен взяти відповідальність за результат своєї діяльності на себе, не перекладати відповідальність на іншого і не звинувачувати в своїх помилках інших
Принцип єдності та взаємозв'язку	Позитивні результати в одній сфері діяльності призводять до досягнень в інших. Опрацювання особистісних проблем у взаєминах, наприклад, з персоналом впливає на інші види діяльності в організації.
Принцип маятника	Формування гнучкості мислення, усвідомлення стереотипів і алгоритмів своєї поведінки. Усвідомлення власної стратегії успіху.
Принцип рівності	Комунікативне співробітництво, так звані - суб'єкт - суб'єктні відносини. Метод коучингу спрямований на формування партнерських відносин між коучем і керівником, всередині фірмою і клієнтами.
Принцип ієрархічності розвитку	Розвиток кожної особистості відбувається поетапно і відповідає певному рівню

Примітка. Сформовано авторами на основі [2, с. 396]

Перелічені вище принципи коучингової діяльності можна розділити на три групи: загальні принципи, принципи впливу на розвиток клієнтів та принципи професійної діяльності коучів. Для кращої наглядності зведемо результати дослідження у табл. 2.

Таблиця 2.
Принципи коучингової діяльності

Група принципів	Характеристика	Принципи, які відносяться до цієї групи
загальні принципи	визначаються тим, що мають універсальний характер, встановлюють базові засади здійснення коучингового процесу та технології використання коучингової діяльності на підприємстві	економічність, рівність, комплексність, підвищення ефективності діяльності, трансформація, простота, соціальне партнерство, об'єктивність, єдність та взаємозв'язок.
принципи впливу на розвиток клієнтів	принципи, спрямовані на зміну поведінки працівників з метою їх розвитку, на засадах застосування встановлених норм коучингової комунікації	мотивованість, формування унікального потенціалу, усвідомлення, розподіл відповідальності, подолання опору змінам, поетапність розвитку, цілеспрямованість.
принципи професійної діяльності коучів	принципи, що визначають ключові компетенції, професійно-кваліфікаційний рівень коучів при роботі з клієнтами.	інформування, відсутність експертної позиції, відсутність готових відповідей, віра в можливості людини, комунікативність, ієрархічність розвитку, усвідомленість і відповідальність, самостійність, професійна майстерність, моніторинг.

Примітка. Сформовано авторами на основі [8, с. 26]

У разі, якщо процес коучингу здійснюється за участю керівництва, він може розглядатися як один із аспектів управління. Керівник виступає у ролі підтримуючої ланки (найчастіше при певних етапах здійснення керівних функцій) для реалізації потенціалу самих підлеглих. Така ситуація відображає певний рівень партнерського взаєморозуміння в системі управління, коли адміністрування втрачає свої традиційні риси і

переходить у позицію взаємних внесків у спільну реалізацію потенціалу всіх працівників. Безперечно, що в такому разі керівний персонал потребує спеціальної підготовки та спеціальних знань. Найкращими передумовами для застосування коучингу під час управлінського процесу є гнучкість ієрархічних відносин у колективі; організація діяльності, орієнтована на досягнення мети; командні форми роботи тощо [9, с. 50].

Коучинг у суб'єктах господарювання впливає на такі явища, як стреси, хвороби, нудьга, незадоволеність і низька ефективність, оскільки персонал, який відчуває власну значущість і вагомість, а також має можливість розвивати свої навички і здібності, може швидше рухатися до виконання завдань організації.

Коучинг може підвищити продуктивність праці, моральний дух і задоволеність роботою, зробити членів команди менш залежними від керівника, здатними самостійно вирішити свої проблеми. Коучинг може допомогти керівнику абстрагуватися від виконання частини роботи і зосередитися на управлінні. Це вивільнить більше часу, для того щоб управляти стратегічно, а не виконувати рутинну роботу. Ефект тренування може зробити роботу менш напруженою, оскільки підлеглі стануть менш залежними від менеджера.

Найважливіше, що потрібно зрозуміти, це те, що коучинг спільний, двосторонній процес. Це означає, що тренер і людина, яку тренують (клієнт) працюють над створенням змін разом. Коучинг – це співпраця між тренером і клієнтом. Коучинг є високоефективним підходом в роботі з людьми, за рахунок того, що включає в себе три унікальних компоненти представлені на рис. 1 [12]:

– синергію: клієнт і коуч є партнерами, командою, що фокусується на цілях клієнта і його запитах, щоб досягти більше, ніж клієнт міг би зробити один;

– структуру: 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 свою професійну діяльність й особисте життя для досягнення максимуму продуктивності і задоволеності.

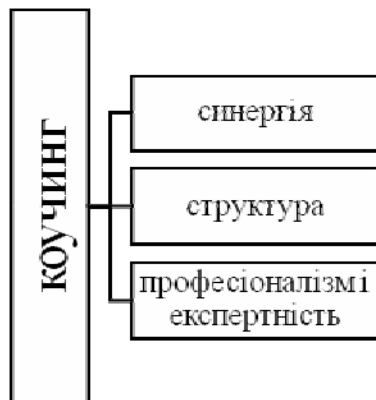


Рис. 1. Компоненти коучингу в господарській діяльності

Примітка. Сформовано авторами на основі [13]

Крім того, коучинг – це ефективний стиль управління персоналом в бізнесі. Управління в стилі коучинг дозволяє домогтися набагато більших результатів, ніж широко поширений сьогодні директивний стиль керівництва. Використання коучингу дозволяє значно підвищити продуктивність роботи співробітників, найбільш повно використовувати їх потенціал в інтересах справи, підвищити їх мотивацію. Коучинг полегшує делегування повноважень і істотно заощаджує робочий час [10].

Важливий фактор у розробці ефективного організаційного тренінгу полягає в тому, щоб допомогти працівникам зрозуміти різницю між коучингом і наставництвом. Наставником у компанії може бути та людина, яка має досвід, яка бажає працювати з колективом. Робота наставника полягає в тому, щоб забезпечити працівників певною інформацією та передати свій досвід для досягнення певних результатів [11].

Висновки. Підсумовуючи можна стверджувати, що коучинг став популярним інструментом управління. Для ефективного його використання, потрібно удосконалювати знання та навички, які мають бути більш доступними не лише для спеціалістів, а й для працівників.

Важко передбачити розвиток коучингу, як інструменту управління, але можна із впевненістю сказати, що впровадження принципів коучингу у діяльність підприємств дасть змогу користуватися його перевагами. Це у свою чергу, дозволить застосовувати коучинг як інструмент управління та сприятиме розвитку потенціалу працівників.

Принципи коучингу відображатимуть закономірності розвитку підприємств, закладатимуть основу нової теорії управління враховуючи тенденції розвитку трудового потенціалу; будуть враховувати соціально-психологічні, адміністративні, економічні та інші методи, управлінські рішення тощо, тобто сукупність елементів, які створюють основу ефективного управління потенціалом працівників.

Література

1. Голвей Тімоті У. «Внутрішня гра в теніс» / У. Тімоті Голвей. – Альпіна Бізнес Букс, 1974. – 252 с.

2. Hawkins P. Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy Text / P. Hawkins, N. Smith. – N-Y, 2015. – 368 p.
3. Лев Н.Ю. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування / Н.Ю. Лев, Р.Д. Бала // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: зб. наук. пр. – 2012. – № 727. – С. 76–81.
4. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві / Є.І. Логвиновський // Європейський вектор економічного розвитку: збірник наукових праць. – 2012. – № 2 (13). – С. 297–301.
5. Захарчин Г.М. Корпоративна культура [Електронний ресурс] / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. – Львів, 2011. – 317 с. – Режим доступу : http://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/129615/mod_resource/content.
6. Толочко В.М. Дослідження організації праці провізора аптеки / В.М. Толочко, Л.В. Галій, В.Ю. Василін // Фармац. журн. – 2007. – № 3. – С. 48–55
7. Завьялов В.Ю. Инновационный коучинг: жизнь как открытие себя, работа как вдохновение / В.Ю. Завьялов, С.А. Хамаганова. Научно-практична конференція. – 2015. – № 9. – С.72.
8. Бала Р.Д. Економічне оцінювання та розвиток коучингу на промислових підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Р.Д. Бала – Львів, 2013 – 26 с.
9. Stoltzfu, T. Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills, Coach Bookstore LLC – 2014. – 126 p.
10. Коучинг що це? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stattja.pp.ua/index.php?newsid=21901>.
11. Carey, W. Philippon, D. Cummings, G. (2014). “Coaching models for leadership development: An integrative review”, *Journal of Leadership Studies*, vol. 5 (1), pp. 51–69.
12. Шаповаленко А.В. Коучинг как новая форма работы с персоналом [Електронний ресурс] / А.В. Шаповаленко. – Режим доступу : <http://www.festivalnlp.ru/articles/26/472>.

References

1. Gallwey, W. Timothy (1974), *The Inner Game of Tennis*, Random House, New York, USA.
2. Hawkins, P. and Smith, N. (2015), *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy Text*, New York, USA,
3. Leo, N. and Bala, R. (2012), “Models of coaching: feature and application features”, *Herald of the National University Lviv Polytechnic University*, vol. 727, pp. 76–81.
4. Logvinovsky, E. (2012), “Functional and substantive essence of coaching in the enterprise”, *Yevropejs'kyj vektor ekonomichnoho rozvytku*, , vol. 2 (13), pp. 297–301.
5. Zakharchin, G., Lyubomudrova, N. Vinnychuk, R. and Smolinska, N. (2011), “Corporate culture”, [Online], available at: http://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/129615/mod_resource/content, (Accessed 24 Aug 2018).
6. Tolochko, V. Galia, L. and Vasilin, V. (2007), “Research of the organization of labor pharmacist pharmacy”, *Farmatsevtichnyj zhurnal*, , vol. 3, pp. 48–55.
7. Zavyalov, V. Khamaganova, S. (2015), “Innovation coaching: life as a discovery of oneself, work as inspiration”, *Scientific and Practical Conference*. vol. 9, 2015, p.72.
8. Bala, R. (2013), “Economic assessment and development of coaching in industrial enterprises”, Ph.D. Thesis, *Economy and management of enterprises (by types of economic activity)*, Lviv, Ukraine.
9. Stoltzfu, T. (2014), “Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills”, Coach Bookstore.
10. “Coaching what is it?”, [Online], available at: <http://stattja.pp.ua/index.php?newsid=21901>, (Accessed 24 January 2019).
11. Carey, W. Philippon, D. Cummings, G. (2014). “Coaching models for leadership development: an integrative review”, *Journal of Leadership Studies*, vol. 5 (1), pp. 51–69.
12. Shapovalenko, A. “Coaching as a new form of human resources”, [Online], available at: <http://www.festivalnlp.ru/articles/26/472>, (Accessed 24 January 2019).

Стаття надійшла до редакції 12.04.2019 р.