

## ПРОБЛЕМАТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧИНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF COACHING IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF ORGANIZATION

*У статті розглянуто сутність коучингу і проблеми впровадження коучинг-методу в навчання персоналу організації для підвищення його професійних якостей. Наголошено, що коучинг передбачає систему принципів та методів, які орієнтовані на стимулювання розвитку потенційних можливостей персоналу та конкретного працівника. Визначено етапи процесу коучингу: аналіз ситуації та збір інформації, підвищення системи відповідальності, реалізація плану, вибір відповідного варіанту, оцінка результативності. Наведено шляхи вирішення проблем упровадження коучинг-методу.*

**Ключові слова:** коучинг, навчання персоналу, розвиток персоналу, корпоративна культура, ефективність.

*В статье рассмотрены сущность коучинга и проблемы внедрения коучинг-метода в обучение персонала организации для повышения его профессиональных качеств. Отмечено, что коучинг предполагает систему принципов и методов, ориентированных на стимулирование развития потенциальных возможностей персонала и конкретного работника. Определены этапы процесса*

*коучинга: анализ ситуации и сбор информации, повышение системы ответственности, реализация плана, выбор подходящего варианта, оценка результативности. Приведены пути решения проблем внедрения коучинг-метода.*

**Ключевые слова:** коучинг, обучение персонала, развитие персонала, корпоративная культура, эффективность.

*In this article the essence of coaching and the problem of introducing the coaching method in training the personnel of the organization to improve its professional qualities are considered. Coaching is foreseen to provide a system of principles and methods that are aimed at stimulating the development of potential capabilities of staff and specific employee. The stages of the coaching process are determined: situation analysis and information gathering, improvement of the system of responsibility, implementation of the plan, selection of the appropriate option, evaluation of the effectiveness. Also, ways to solve the problems of introducing the coaching method are given.*

**Key words:** coaching, staff training, staff development, corporate culture, efficiency.

УДК 331.1

**Маховка В.М.**

к.е.н., доцент кафедри туризму та адміністрування  
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

**Козик М.В.**

аспірант кафедри туризму та адміністрування  
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

**Постановка проблеми.** У сучасному глобалізованому суспільстві існує необхідність удосконалення процесу управління персоналом для досягнення найкращих результатів діяльності підприємства. Найкращим варіантом, на нашу думку, є процес упровадження коучингу. У процесі управління персоналом сучасної дійсності актуальні різні методи і підходи. У рамках цього процесу коучинг визнаний як один із найважливіших інструментів, що впливають на результативність роботи діяльності окремих людей і організації у цілому, й як один з універсальних інструментів, які об'єднують у собі різні техніки і методики та дає нові можливості й перспективи успішної самореалізації і розвитку. Основна проблема впровадження коуч-технологій – недосконале вивчення цього поняття і нерозуміння основних завдань коучера.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Коучинг з'явився в Америці у 80-ті роки, його засновниками вважаються Т. Гелві, Т. Дж. Леонард та Д. Уйтмор. Нині найпопулярнішим є освітній коучинг, який застосовують у професійній освіті, на курсах підвищення кваліфікації, навчанні на підприємствах.

В Україні поняття «коучинг» недостатньо вивчений, однак є актуальним з огляду на сучасні соціальні потреби як за кордоном, так і в Україні. Технології коучингу в професійній освіті на теренах нашої держави здійснила С.М. Романова, зазначивши, що коучинг – це передусім взаємо-

відносини між учителем та учнем, коли викладач ефективно організовує роботу пошуку студентами кращих відповідей на запитання, що їх цікавлять.

Питання самоосвіти досліджували О. Айзенберг, С. Архангельський, А. Громцева, Г. Гусев, Ю. Дмитрієв, Л. Колесник, І. Малкін, П. Підкасистий, Б. Райський, О. Фоміна, О. Ястребцева та ін. Нові визначення коучингу подають Л. Уйтворт, Г. Кімсі-Хаус, Ф. Сендел, стверджуючи, що коучинг – це свідомо створені партнерські стосунки, спрямовані на допомогу людині самореалізуватися, ефективно діяти і навчатися новому впродовж усього життя [1].

У процесі дослідження нами було визначено мету: дослідити особливості коучингу в системі управління персоналом організації та розробити пропозиції щодо його впровадження на сучасному етапі.

**Постановка завдання.** Основною метою дослідження є вивчення поняття коучингу як процесу управління персоналом підприємства, а також визначення необхідності його застосування на підприємствах і виявлення основних проблем упровадження.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

У сучасному світі спостерігається тенденція постійних змін і перетворень усіх процесів і явищ. Економіка і ринок знаходяться у безперервному русі, чим зумовлена поява нових технологій і нових виробництв. І в цих умовах для компанії важливою стає можливість побачити і скоординувати роботу пер-

соналу відповідно до поставлених цілей, а також налагодити ефективний процес управління організацією відповідно до змін зовнішнього середовища.

Саме тому у сфері управління персоналом з'явилося багато різних технологій, що дають змогу більш успішно організовувати робочий процес у компанії. Так, широкого поширення набули численні види атестації співробітників, управління за цілями, заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури і підтримку корпоративного духу, тренінги, коучинг, які призначені як для прискорення адаптації фахівців, що приймаються на роботу, так і для підвищення професійного рівня вже працюючих співробітників. Одними із найбільш важливих проблем управління є навчання, своєчасна й якісна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу, оскільки це є найважливішими чинниками ефективної роботи компанії [2; 3]. Метою професійного навчання виступає підготовка до більш складної роботи і подальшого кар'єрного просування по службі [4; 5].

Коучинг являє собою комплексну соціально-управлінську технологію розвитку управлінських кадрів, спрямовану на поліпшення кількісних або якісних характеристик діяльності як керівників, так і фахівців, удосконалення його професійних й особистісних навичок за допомогою гнучкого використання методів наставництва, управлінського консалтингу, тренінгу та спеціальних методик. Актуальність коучингу зумовлена також тим, що для формування конкурентних переваг підприємств і організацій майже всіх галузей національної економіки, закріплення позицій на ринку та сталого розвитку необхідний розвиток персоналу, його інтелектуального та професійного потенціалу. Тому в умовах динамічного зовнішнього середовища та значних технологічних змін поста-

ють питання ефективного управління розвитком персоналу як основного джерела економічного росту, що спонукало зміни парадигми лідерства від лідера – організатора процесу управління до лідера – тренера талантів, лідера-коучера [6; 7].

Coaching як наука поєднує у собі основні принципи менеджменту, психології, філософії, логіки та наявних знань і досвіду, який спрямовується на досягнення різнопланових цілей. На думку У.Т. Голви, коучинг необхідно розглядати як мистецтво формування середовища, яке сприятиме досягненню людиною поставленої мети [8]. Дещо схоже тлумачення сутності поняття «коучинг» пропонує П. Вріца: «Мистецтво коучингу полягає у сприянні розвитку інших людей та розвитку потенціалу особистості» [9].

Сутність коучингу необхідно розглядати як своєрідний сучасний, якісно новий стиль управління персоналом підприємства, інструменти, методи та технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей та потенціалу працівників, стабільному вдосконаленню їхніх професійних якостей та кваліфікаційного рівня, зростання їхньої конкурентоздатності, що дає змогу забезпечити розвиток компетенцій і, як наслідок, сприяє впровадженню інноваційного підходу до процесу виробництва [10; 11].

Етапи процесу коучингу включають п'ять стадій (рис. 1).

Упровадження в систему управління персоналом такого методу, як коучинг, має на увазі й зміну самої системи управління та її принципів. При цьому основною проблемою, яка виникає у процесі впровадження цього методу, є необхідність зміни наявної корпоративної культури [7].

Іншою істотною проблемою виступає відсутність розуміння управління необхідності змін, що має на увазі застосування нових методик навчання персоналу, у тому числі й такої, як коучинг. Час і

його нестача також викликають складність під час реалізації коучинг-методу. Однак із його допомогою можлива економія робочого часу за рахунок поліпшення внутрішніх комунікацій і процесів взаємодії співробітників, розуміння ними бізнес-процесу. Після того як метод освоєний і прижився у компанії, менеджери роздають менше інструкцій і вказівок, їм доводиться виправляти меншу кількість помилок. При цьому підвищується ефективність співробітників на всіх рівнях, і виникає ефект синергії.

Впровадження елементів коучингу передбачає кардинальну зміну мотивації персоналу різного рівня, а це неминуче викликає опір практично всіх учасників процесу. Одних співробітників лякають будь-

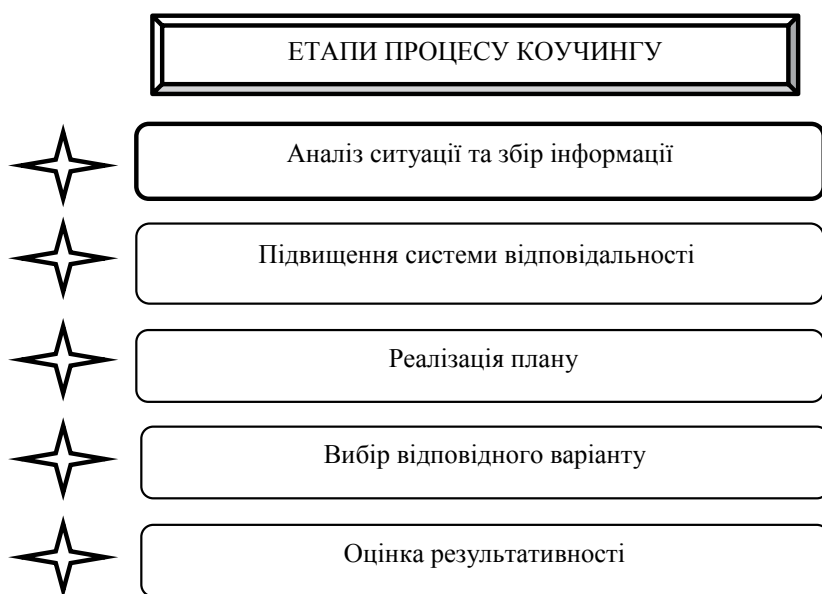


Рис. 1. Етапи процесу коучингу

які зміни, інші в силу усталених звичок або особистісних особливостей характеру не можуть прийняти даний метод управління [12]. Більшість співробітників турбує й необхідність часткової перебудови процесів управління та її можливі наслідки.

Іншими труднощами під час упровадження коучингу є розроблення концепції, процедури цього методу і необхідного інструментарію, оскільки наявну у конкурентів основу буває неможливо застосувати в конкретній компанії. Впровадження коучингу в систему управління персоналом дає змогу компанії знизити витрати на навчання і розвиток персоналу [13; 14]. Коучинг дає змогу підвищити результативність та ефективність діяльності як окремого співробітника, так і підрозділів.

Для зниження опірності персоналу коучингу необхідно [12]:

1. визначити цілі, завдання та потреби компанії;
2. проводити впровадження коучингу «зверху вниз», тобто від керівників вищої ланки до керівників нижчої ланки і далі до кожного співробітника;
3. залучити до розвитку коучингу як формальних, так і неформальних лідерів;
4. сформувати команду, завдання якої – впровадження даного методу;
5. розподілити ролі і функції членів команди;
6. забезпечити тісний зв'язок коучингу з поточною діяльністю і практичними завданнями на даному етапі.

За результатами досліджень найбільше схвалення ідеї коучингу сприймають управлінці у віці 27–35 років, оскільки це, як правило, висококваліфіковані фахівці, що входять до кадрового резерву компаній. Вони активно експериментують і отримують нові знання у галузі ефективного управління. Під час упровадження коучингу труднощі виникають із керівниками більш зрілого віку, оскільки у них уже склалися і закріпилися стандарти поведінки в системі управління, змінити які буває дуже складно. Для того щоб зменшити опір таких керівників, необхідно проводити роз'яснювальну роботу. При цьому можливе використання наочної демонстрації кількісних і якісних результатів, а також позиціонування нововведень як доповнень, що збагачують їхній попередній досвід. Семінари, індивідуальні бесіди і консультації дають змогу донести сутність управління за допомогою коучингу, а також познайомити з базовими принципами цього методу. Варто відзначити також, що приступаючи до роботи з упровадження елементів коучингу в організації, крім опису технології, слід мати розроблену карту процесів коучингу з детально розписаними ролями і функціями учасників процесів [15; 16].

Важливо відзначити, що впровадження коучингу – не одноразовий захід, оскільки проведення одного тренінгу не здатне внести істотні зміни в корпоративну культуру [7]. Основне завдання під час реалізації коучингу полягає у проведенні низки регу-

лярних заходів у вигляді коуч-сесій для співробітників, що проводяться один раз на тиждень або один раз на місяць. На них обговорюються питання, з якими зіткнулися співробітники в ході застосування нових навичок, йде ознайомлення з новими інструментами коучингу, обговорюються робочі проекти.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, коучинг є одним із сучасних інструментів, що застосовується у сучасній практиці управління, за допомогою якого можна забезпечити розвиток підприємства зсередини починаючи з кожного працівника та керівника. У ході дослідження визначено, що впровадження коучингу в систему управління персоналом організації дасть змогу забезпечити не лише підвищення конкурентоздатності на даний момент, а й у перспективі. Коучинг спрямований на мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємства, розвиток необхідних умінь та навичок персоналу, що дасть змогу реалізовувати нові стратегії досягнення результату за рахунок високої мотивації праці, сприятливого внутрішнього мікроклімату в колективі, стимулювання ініціативи та творчих процесів, підвищення відповідальності за виконання поставлених завдань. Отже, коучинг допомагає по-іншому поглянути на своє життя і позбутися внутрішніх бар'єрів, що перешкоджають досягненню цілей, і навчитися знаходити власні ресурси, тому дослідження питань упровадження коучингу в систему управління персоналом підприємства є досить актуальним і потребує подальшого розвитку, що буде метою подальших наукових досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Whitworth L., Kimsey-House H., Sandahl P. Co-Active Coaching: new skills for coaching people toward success in work and life. CA: Davis black publishing, 2007. 305 p.
2. Rogers J. Coaching skills: A handbook. New York: Open University Press, 2004. 249 p.
3. Марцінковська О. Роль коучингу в розвитку персоналу. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 257–260.
4. Thorpe S., Clifford J. Coaching Handbook: An Action Kit for Trainers and Managers. London: Cogan Page, 2003. 229 p.
5. Нагара М.Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу. Вісник Донецького ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2009. № 4(44). С. 96–101.
6. Ковалев В.И., Хатимлянская К.А. Коучинг как инновационный стиль менеджмента персонала в современном глобализированном обществе. НАУКОВЕДЕНИЕ. 2015. Т. 7. № 6. DOI: 10.15862/142EVN615.
7. Долина Н.В., Андреев А.А. Преподаватель как коуч. Высшее образование в России. 2011. № 8–9. С. 73–78.
8. Голви У.Т. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 194.

9. Врица П., Ардуи Я. Когда качество действий встречается с центровкой. Компас для коучей. М.: Международная академия трансформационного коучинга и лидерства, 2008. С. 18.

10. Уитмор Дж. Coaching новый стиль менеджмента и управления персоналом: практ. пособие. М.: Финансы и статистика, 2005. 160 с.

11. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности; пер. с англ. М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. 168 с.

12. Проценко О.С. Коуч-технології у формуванні життєвої компетентності учнів професійно-технічних навчальних закладів. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2013. Вип. 29. С. 330–334.

13. Романова С.М. Коучинг як нова технологія в професійній освіті. Вісник Нац. авіац. ун-ту. Серія «Педагогіка. Психологія». 2010. Вип. 3. С. 83–86.

14. Гибнер Я.М. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала. Молодой ученый. 2011. № 8. Т. 1. С. 121–124.

15. Павлов В.І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Л.: Львів. політехніка, 2012. С. 276–280.

16. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістова сутність коучингу на підприємстві. Європ. вектор екон. розвитку. 2012. № 2(13). С. 297–301.

#### REFERENCES:

1. Whitworth L., Kimsey-House H., Sandahl P. Co-Active Coaching: new skills for coaching people toward success in work and life. CA: Davis black publishing, 2007. 305 p.

2. Rogers J. Coaching skills: A handbook. New York: Open University Press, 2004. 249 p.

3. Martsinkovska O. Rol kouchynhu v rozvytku personalu. Ekonomichnyi analiz. 2011. Vyp. 8. Ch. 2. S. 257–260.

4. Thorpe S., Clifford J. Coaching Handbook: An Action Kit for Trainers and Managers. London: Cogan Page, 2003. 229 p.

5. Nahara M.B. Rol kouchynhu v zabezpechenni konkurentospromozhnosti personalu. Visnyk Donets. nats. un–tu ekonomiky i torhivli im. M. Tuhan-Baranovskoho : zb. nauk. pr. 2009. № 4(44). S. 96–101.

6. Kovalev V.Y., Khatymlianskaia K.A. Kouchynh kak ynnovatsyonnyi styl menedzhmenta personala v sovremennom hlobalyzyrovannom obshchestve // Ynternet–zhurnal «NAUKOVEDENYE» Tom 7, № 6 (2015). DOI: 10.15862/142EVN615.

7. Dolyina N.V., Andreev A.A. Prepodavatel kak kouch. Vysshee obrazovanye v Rossyy. 2011. № 8–9. S. 73–78.

8. Holvy U.T. Rabota kak vnutrenniaia yhra. Fokus, obuchenye, udovolstvye y mobylnost na rabochem meste. M.: Alpyna Byznes Buks, 2005. S. 194.

9. Vrytsa P., Arduy Ya. Kohda kachestvo deistvyi vstrechaetsia s tsentrovkoi. Kompas dlia kouchei. M.: Mezhdunarodnaia Akademyia Transformatsyonnoho Kouchynha y Lyderstva, 2008. S. 18.

10. Uytmor Dzh. Coaching novyi styl menedzhmenta y upravleniya personalom: prakt. Posobyе. M.: Yzd-vo «Fynansy y statystyka», 2005. 160 s.

11. Uytmor Dzh. Kouchynh vysokoi efektyvnosti / Dzh. Uytmor / Perv. s anhl. M.: Mezhdunarodnaia akademyia korporativnoho upravleniya y byznesa, 2005. 168 s.

12. Protsenko O.S. Kouch–tekhnohohii u formuvanni zhyttievoi kompetentnosti uchniv profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladiv. Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh. 2013. Vyp. 29. S. 330–334.

13. Romanova S. M. Kouchinh yak nova tekhnolohiia v profesiinii osviti. Visnyk Nats. aviats. Un-tu. Seriia: Pedahohika. Psykholohiia. 2010. Vyp. 3. S. 83–86.

14. Hybner Ya.M. Kouchynh kak ynstrument efektyvnoho obuchenyia y razvytyia personala. Molodoi uchenyi. 2011. № 8. T. 1. S. 121–124.

15. Pavlov V.I. Kouchynh ta nastavnytstvo u pidpriemnytskii diialnosti Ukrainy. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku : zb. nauk. pr. L.: Lviv. politekhnikha, 2012. S. 276–280.

16. Lohvynovskiy Ye.I. Funktsionalna ta zmistovna sutnist kouchynhu na pidpriemstvi. Yevrop. vektor ekon. rozvytku : zb. nauk. pr 2012. № 2(13). S. 297–301.

**Makhovka V.M.**Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Tourism and Administration Department  
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University**Kozyk M.V.**Postgraduate Student at Tourism and Administration Department  
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University**PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF COACHING IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM  
OF ORGANIZATION**

In this article, the essence of coaching and the problem of introducing the coaching method in training the personnel of the organization to improve its professional qualities are considered. Coaching is foreseen to provide a system of principles and methods that are aimed at stimulating the development of potential capabilities of staff and specific employee. Coaching is a comprehensive social management technology for the development of managerial staff, aimed at improving the quantitative or qualitative characteristics of both managers and professionals, improving their professional and personal skills through the flexible use of mentoring techniques, management consulting, training and specialist methodologies. The urgency of coaching is also due to the fact that the development of personnel, its intellectual and professional potential is necessary for the formation of competitive advantages of enterprises and organizations in almost all branches of the national economy, consolidation of positions in the market and sustainable development. The study found that coaching could be seen as a new style of human resource management, the technologies of which help to mobilize the internal capabilities and potential of employees, continuous improvement of their professionalism and qualifications, increase of their competitiveness, which ensures the development of competence, which induces an innovative approach in production process; disclosure of human potential in order to maximize its effectiveness. The stages of the coaching process are analysed: analysis of the situation and information gathering, improvement of the system of responsibility, implementation of the plan, selection of the appropriate option, and assessment of the effectiveness. Also, ways to solve the problems of introducing the coaching method are given. The introduction of coaching into the HR system allows the company to reduce the costs of training and staff development. Coaching can increase the effectiveness and efficiency of activities, both individual employees and units. The main task for the implementation of coaching is to conduct a series of regular activities in the form of coaching sessions for employees, conducted once a week or once a month. They discuss the issues faced by staff in applying new skills, introducing new coaching tools, and discussing work projects.