

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6>

УДК 331.101.3

КОУЧИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

COACHING IN THE SYSTEM LABOUR POTENTIAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Тертична Любов Іванівнакандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8511-2252>**Дегтяр Анна Андріївна**здобувачка,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8146-121X>**Tertychna Liubov, Dehtiar Anna**

National University of Food Technology of Kyiv

Стаття присвячена дослідженню використання коучингу в системі управління трудовим потенціалом підприємства, його значенню для ефективної реалізації та підвищення продуктивності праці персоналу. Розглянуто сутність коучингу. Підкреслено, що управління в стилі коучингу за кордоном стає складовою управління не тільки великих, але й середніх та малих підприємств. Виявлено передумови застосування коучингу в управлінні трудовим потенціалом підприємства та його переваги. Звернено увагу на ускладнення, які виникають при застосуванні коучингу в управлінні трудовим потенціалом підприємства. Доведено, що основою трудового потенціалу є професійний, мотивований працівник, з необхідним, для стратегічного розвитку підприємства, набором компетенцій, тому управління трудовим потенціалом підприємства необхідно здійснювати з застосуванням коучингу, який допомагає розкрити потенціал співробітників.

Ключові слова: коучинг, коуч, методи управління, трудовий потенціал підприємства, управління в стилі коучингу.

The article is devoted to the research of the use of coaching in control system, its value by labour potential of the enterprise for effective realization and increase of the personnel labour of the enterprise productivity. Essence of enterprise labour potential management is exposed. Essence of coaching is considered, it is marked that coaching as the area of knowledge did not yet purchase the system and is continuing to develop. Management in style of coaching becomes the constituent of management not only on huge but also in middle and small enterprises abroad. The subjects and objects of coaching are given. Coach's description and his types is given. The coach's role in creation of atmosphere that allows to the client to be concentrated on self-realization, potential opening, forming of new method of cooperation between leaders and employees is represented. Pre-conditions and features of management of enterprise labour potential coaching are marked in the. Advantages of management labour potential are educed in style of coaching. The use of coaching in the management of enterprise labour potential assists to the development of personnel potential and creativity; to the increase of training efficiency and level of personnel labour motivation; to strengthening of organizational culture and communicative connections between the workers of the enterprise, to the ambulance and effective reaction on critical situation, manager time limits is set in the article. Attention is paid to complications that arise up at coaching in the management of enterprise labour potential. The basis of labour potential is the professional, motivated worker, with necessity, for strategic development of the enterprise, with the set of competences, that is why the management of enterprise's labour potential must be carried out with the use of coaching who helps to expose employees potential, as he/ she helps people to change, to improve is proved in the article. Thus, ponderable constituent of control system of labour potential becomes the coaching in case of participating of leaders of higher management level in this process, then a leader becomes a person partner for achieving for promoting employees productivity and provides steady development of the enterprise.

Keywords: coaching, coach, management methods, labour potential of the enterprise, management in coaching style.

Постановка проблеми. Умовою сталого розвитку будь-якого підприємства в сучасних умовах є підвищення професійного рівня персоналу – складової трудового потенціалу. Це особливо актуально в сучасних умовах, коли проблема оновлення набутих знань і навиків стає все гострішою. За даними Всесвітнього економічного форуму більше 80% керівників підприємств прискорюють плани з оцифрування робочих процесів і використання віддаленої роботи; 50% роботодавців очікують прискорення автоматизації деяких ролей в своїх організаціях [1, с. 13], а до 2025 року майже 50% працівників, які мають залишитися на своїх посадах, повинні будуть пройти професійну перепідготовку для отримання основних навичок [1, с. 6]. На вітчизняних підприємствах ситуація загострюється й через виїзд робочої сили за кордон та воєнні дії. В таких умовах не тільки керівний склад підприємства, але й окремих працівників повинен вміти стратегічно мислити, адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища. Тому нагальним є безперервний розвиток трудового потенціалу підприємства, створення умов для найповнішого розкриття потенціалу кожного співробітника, його здатності збільшувати свій внесок в діяльність підприємства. Система управління трудовим потенціалом дозволяє суттєво підвищити не тільки ефективність праці, але й господарювання в цілому і, відповідно, посилити конкурентні переваги підприємств на ринку. Важливою складовою системою управління трудовим потенціалом підприємства може стати коучинг. Проте на вітчизняних підприємствах цей новітній інструмент управління ще не набув поширення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління трудовим потенціалом розглядалися в роботах зарубіжних і вітчизняних науковців: Г. Беккера, Я. Мінсера, Т. Шульца, Д. П. Богині, О. А. Грішної, М. В. Семикіної та інших. Враховуючи специфіку даного дослідження потрібно зазначити, що значний внесок в дослідження коучингу здійснили Т. Голві, Дж. Вітмор, М. Дауні, Т. Дж. Леонард, Г. Кимсі-Хаус, М. Ландсберг, Р. Бала, О. Марцинковська, І. Миколайчук, С. Невмержицька, В. Никифорак, І. Петровська, Ю. Тарасенко та інші, проте більшість їх напрацювань присвячені методикам та технологіям застосування коучингу, окремим аспектам щодо оцінювання елементів коучингу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи сучасні умови діяльності вітчизняних підприємств

додаткового дослідження потребують питання щодо можливостей використання коучингу як нового стилю управління на підприємствах та подолання існуючих його недоліків на практиці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення сутності коучингу та обґрунтування доцільності використання коучингу в управлінні трудовим потенціалом підприємства для забезпечення його сталого розвитку за рахунок підвищення якісних характеристик співробітників та розкриття їх потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трудовий потенціал є одним із чинників формування конкурентних переваг підприємства, оскільки кількісні та якісні характеристики трудового потенціалу впливають на продуктивність праці, якість виготовленої продукції, наданих послуг, рентабельність тощо. Крім того, носії трудового потенціалу є активними суб'єктами оновлення, інноваційного розвитку виробництва; ступінь професіоналізму персоналу формує імідж підприємства, тип його трудової поведінки, рівень корпоративної культури [2, с. 103].

В даному дослідженні під управлінням трудовим потенціалом підприємства ми розуміємо сукупність організаційних, соціально-економічних заходів щодо впливу на характеристики працівників, що визначають розвиток їх інтелектуальних, професійних та фізичних здібностей, що забезпечують сталий розвиток підприємства.

Сучасні методи підвищення ефективності діяльності підприємства вимагають впровадження нових методів управління трудовим потенціалом підприємства, зокрема коучингу, який з кінця 80-х років ХХ століття набув значного поширення в провідних країнах світу. Управління в стилі коучингу стало сьогодні невід'ємним елементом управління успішними підприємствами [3; 4]. Так, згідно дослідженням Simple Business частка осіб, що заробили більше 1 млн. доларів США за рік і мають професійну підтримку особистого або бізнес-коуча, становить 94% [5; 6, с. 6]. За кордоном технології бізнес-коучингу використовують не лише великі міжнародні компанії, але й малі та середні [7].

Нову методику впливу на персонал розробили Томас Дж. Леонард (Thomas J. Leonard) (персональний коучинг) і Джон Вітмор (John Whitmore) (бізнес-коучинг). На сьогоднішній день коучинг як галузь знань ще не набув цілісності та системності й продовжує розвиватися.

Існує багато визначень коучингу. У. Тімоті Голві (англ. W. Timothy Gallwey) – основоположник коучингового підходу, визначає коучинг (coaching) як методику розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності.

М. Дауні (Myles Downey) розглядає коучинг як мистецтво сприяти підвищенню результативності, якості роботи, навчанню та розвитку іншої людини [8].

В Етичному кодексі Міжнародної федерації коучингу (ICF) зазначено, що коучингом називається процес, збудований на принципах партнерства, який стимулює мислення і творчість клієнтів та надихає їх на максимальне розкриття свого особистісного та професійного потенціалу [9].

Отже коучинг – це сукупність методів, інструментів, методик спрямованих на виявлення та реалізацію потенціалу людини або колективу, шляхом самостійного надання відповідей на питання поставлених коучем. Правильно поставлені коучингові питання необхідні у випадках, коли якесь завдання видається нерозв'язним, тому людина не в змозі впоратися з проблемою без сторонньої допомоги. Вони дозволяють знайти правильний алгоритм дій, поглянути на ситуацію з різних сторін, подолати почуття провини, нерішучість, повірити в себе.

З точки зору управління, коучинг може розглядатися як самостійний вид діяльності, або як стиль управління і набуває все більшої популярності у всьому світі [10].

Управління трудовим потенціалом в стилі коучингу має низку переваг:

- розвиток потенціалу персоналу. За допомогою коучингу розкривається внутрішній потенціал співробітників, що сприяє їх розвитку в процесі роботи і тим самим підвищується їх ефективність;
- підвищення ефективності навчання. Коучинг допомагає вчитися та застосовувати отримані знання на практиці;
- креативність. Коучинг заохочує співробітників вносити креативні пропозиції щодо покращення виробничих та бізнес-процесів;
- покращення взаємовідносин та якості життя членів колективу внаслідок формування атмосфери взаємоповаги та емоційної задоволеності від роботи сприяє розвитку найкращих якостей працівників і, відповідно, позначається на продуктивності їх праці;
- ефективне використання людей, їх навичок та ресурсів. У процесі коучингу керівнику відкриваються раніше приховані таланти

співробітників, шляхи вирішення практичних проблем, в тому числі тих, які виявити можуть тільки ті, хто регулярно з ними стикається. Коучинг дозволяє використовувати робочий потенціал співробітника чи команди на 100%;

- швидка та ефективна реакція на критичну ситуацію. Якщо співробітники відчувають атмосферу поваги та визнання, вони завжди готові виступити на захист інтересів підприємства у критичній ситуації. Більше того, вони зроблять все можливе, щоб уникнути критичних ситуацій, і зроблять це самі без додаткових вказівок керівництва;

- мотивація персоналу. Коучинг допомагає співробітникам розкритися, повною мірою реалізувати себе та підвищити самооцінку, тому вони стають мотивованими на якісне виконання своїх обов'язків, на продуктивну і якісну роботу;

- економія часу менеджера. Співробітники, з якими проводиться коучинг, готові брати на себе відповідальність, тому у керівника з'являється час на виконання складніших функцій, яким раніше не приділялося належної уваги. Економія часу – істотна перевага коучингу над іншими системами управління.

Важливою особливістю коучингу є те, його можна проводити до, після і під час виконання робіт. Він може проходити спонтанно, тривати одну хвилину або цілу годину. Головним інструментом для керівника, який хоче активізувати потенціал своїх співробітників, є ефективні питання [6, с. 4].

Дж. Вітмор (John Whitmore) звертає увагу на те, коучинг можна застосовувати до всіх співробітників підприємства, але особливо він є необхідним для таких категорій, як [11]:

- керівники;
- успішні співробітники;
- менеджери, які переживають не найкращі часи;
- працівники, яким необхідні нові навички.

На думку Ю. В. Тарасенко і Ю. М. Чичкан-Хліповки, об'єктами коучингу виступають: знання; навички та вміння; існуючі компетенції працівника (групи людей), що навчаються [12, с. 163].

Фахівця, який проводить коуч-консультування позначають терміном «коуч», він не надає готові рішення для розв'язання конкретної проблеми [4]. Коуч прислухається до думок, цінностей та цілей клієнта; до протидії, страхів, недоліків, до внутрішнього голосу, який чинить опір змінам; вказує клієнту на його слабкості та недоліки і знаходить причини для зупинок на шляху до реалізації мети. Роль коуча полягає

у створенні такої атмосфери, яка б дозволила клієнту повністю зосередитися на самореалізації, балансі та процесі.

Розрізняють кілька типів коучів [4]:

– Зовнішній коуч, якого запрошують для консультування вищого керівництва підприємства. Основна мета – допомогти керівнику підприємства усвідомити, що він хоче отримати від своєї діяльності, які цілі він перед собою ставить та як він буде їх досягати.

– Внутрішній коуч вирішує оперативні завдання, які пов'язані з діяльністю підприємства, взаємодіє з фахівцями різних відділів, проводить групові та індивідуальні роботи з формування нового способу взаємодії між працівниками та кращому розумінню себе кожним співробітником.

Варто зазначити, що вагомою складовою системи управління трудовим потенціалом коучинг стає у разі участі керівників вищого рівня управління в цьому процесі. При цьому керівник постає у ролі партнера для реалізації потенціалу самих підлеглих [13].

Вітчизняні дослідники В. Гурієвська, І. Миколайчук вважають найкращими передумовами для застосування коучингу в управлінні трудовим потенціалом – гнучкість ієрархічних відносин у колективі; організація діяльності, орієнтованої на досягнення цілей; командні форми роботи тощо [14, с. 37; 15, с. 57].

Проте, потрібно враховувати ускладнення, які виникають при застосуванні коучингу в управлінні трудовим потенціалом [16]:

– частина управлінців не готові передавати владні повноваження співробітникам;

– він неприйнятний для управлінців, які не упевнені в собі, у своїх силах і здібностях;

– потрібен певний час для проведення коучингу та отримання необхідних результатів для усього підприємства;

– коучинг є додатковою статтею витрат, оскільки потребує значних витрат на коуч-сесії.

Висновки. Підсумовуючи вище викладене, можна стверджувати, що управлінням трудовим потенціалом підприємства передбачає використання сукупності заходів щодо впливу на характеристики працівників, що визначають розвиток їх інтелектуальних, професійних здібностей. Система управління трудовим потенціалом в стилі коучингу спрямована на формування системного мислення та задіяння колективного «розуму» підприємства, розширення його потенціалу. Такий підхід допомагає керівництву підприємства досягати поставлених цілей, вирішувати управлінські завдання, поліпшити професійну діяльність та розкрити потенціал співробітників, оскільки допомагає людям змінюватися, самовдосконалюватися, особливо, коли керівник постає у ролі партнера для реалізації потенціалу самих підлеглих, що підвищує їх продуктивність та забезпечує сталий розвиток підприємства. Перспективним напрямом подальших досліджень є практичні аспекти застосування коучингу у діяльності вітчизняних підприємств, враховуючи сучасні тренди розвитку трудового потенціалу, та оцінювання впливу коучингу на розвиток трудового потенціалу підприємства з метою його ефективної реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. The Future of Jobs Report 2020 / World Economic Forum. October 2020. 163 p. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (дата звернення: 12.07.2022).
2. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2 (12). С. 102–107. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2020/No2/102.pdf> (дата звернення: 20.06.2022).
3. Hawkins P., Smith N. *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy*. New York, 2015. 368 p.
4. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/58.pdf (дата звернення: 04.06.2022).
5. Марцінковська О. Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 257–260.
6. Кармінська-Бєлоброва М. В. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія : *Економічні науки*. 2018. № 47 (1323). С. 3–7. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39764/1/vesnik_KhPI_2018_47_Karminska-Bielobrova_Kouchynh_iak_innovatsiyni.pdf (дата звернення: 7.06.2022).
7. Tsai L., Barr J. Coaching in small and medium business sectors (SMEs): a narrative systematic review. *Small Enterprise Research*. 2021. Vol. 28, pp. 1–22. URL: <https://www.tandfonline.com/toc/rser20/28/1> (дата звернення: 25.06.2022).

8. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / пер. с англ. Е. Гладкова. Москва : Издательство «Добрая книга», 2013. 288 с.
9. ICF Code of Ethics. *ICF*. URL: <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics> (дата звернення: 14.05.2022).
10. Петровська І. Р., Бала Р. Д. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.14. С. 158–161.
11. Вітмор Дж. Эффективный коучинг: принципы і практика [Coaching for Performance]. Київ : КМ-Букс, 2019. 336 с.
12. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 159–168. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/188/219/480> (дата звернення: 25.05.2022).
13. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/85.pdf (дата звернення: 17.07.2022).
14. Гурієвська В. Коучинг як прикладна технологія державного управління. *Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президенті України*. 2011. Вип. 1. С. 32–39. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2011_1_6.pdf (дата звернення: 11.05.2022).
15. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 4. С. 50–67. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/04/6.pdf> (дата звернення: 21.05.2022).
16. Тарасенко Ю. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Застосування методів коучингу при створенні організації, що навчається. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Випуск 29. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/12> (дата звернення: 19.07.2022).

REFERENCES:

1. The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum (2020). 163 p. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (accessed 12 June 2022).
2. Martseniuk L. V. (2020) Rozvytok trudovoho potentsialu ya osnovnyi element pidvyshchennia resursnoho potentsialu pidpriemstva [Development of labour potential as a main element of increasing the resource potential of the enterprise]. *Economic journal Odessa polytechnic university*, no 2 (12). pp. 102–107. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No2/102.pdf> (accessed 20 June 2022).
3. Hawkins P., Smith N. (2015) Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy. New York, 368 p.
4. Nykyforak V. A., Melnyk O. I., Belinska Yu. O. (2019) Kouchynh yak instrument upravlinnia personalom [Coaching as a personnel management tool]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/58.pdf (accessed 04 June 2022).
5. Marcinkovskaja O., Fyzhyk N. (2011) Rol' kouchynhu v rozvytku personalu [The role of coaching in staff development]. *Ekonomichnyj analiz [Economic analysis]*, vol. 8, part 2. pp. 257–260.
6. Karminska-Bielobrova M. V. (2018) Kouchynh iak innovatsiinyi instrument rozvytku v Ukraini [Coaching as an innovation tool of development of management in Ukraine]. *Bulletin of the National Technical University «KhPI»*. Series: *Economic Sciences*, no 47 (1323). pp. 3–7. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39764/1/vesnik_KhPI_2018_47_Karminska-Bielobrova_Kouchynh_iak_innovatsiinyi.pdf (accessed 07 June 2022).
7. Tsai L., Barr J. (2021) Coaching in small and medium business sectors (SMEs): a narrative systematic review. *Small Enterprise Research*, vol. 28, pp. 1–22. URL: <https://www.tandfonline.com/toc/rser20/28/1> (accessed 25 June 2022).
8. Dauni M. (2013) Effektivnyiy kouching: Uroki koucha kouchey [Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach]. *Dobraja kniga*, Moscow, 288 p. (in Russian)
9. ICF Code of Ethics. *ICF*. URL: <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics> (accessed 14 May 2022).
10. Petrovsjka, I. R., Bala, R. D. (2010) Pidvyshhennja efektyvnosti upravlinsjkoji dijalnosti kerivnyka za dopomoghoju kouchynghu [Improving the effectiveness of management activities of the head through coaching]. *Naukovyj visnyk Nacionalnogho lisotekhnichnogho universytetu Ukrainy*, no. 20, pp. 158–161.
11. Witmore J. (2019) Efektyvnyi kouchynh: pryntsyipy i praktyka [Coaching for Performance]. КМ-Букс, Kyiv, 336 p. (in Ukrainian)
12. Chernenko O. V. (2019) Zastosuvannia kouchynh-metodu v systemi upravlinnia personalom torhovoї orhanizatsii dlja pidvyshchennia produktyvnosti pratsi [Coaching method application in the personnel manage-

ment system of the trade organization for growth of productivity of labor]. *Vcheni zapysky Universytety «KROK»*, no. 2 (54), pp. 159–168. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/188/219/480> (accessed 25 May 2022).

13. Nevmerzhitska S. M., Buhas N. V., Shmihol T. I. (2020) Kouching yak metod profesiinoho rozvytku ta realizatsii kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Coaching as a method of professional development and realization of human resources of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/85.pdf (accessed 17 July 2022).

14. Huriievska V. (2011) Kouching yak prykladna tekhnolohiia derzhavnoho upravlinnia [Coaching as an applied technology of public administration]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*, no. 1, pp. 32–39. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2011_1_6.pdf (accessed 11 May 2022).

15. Mykolaichuk I. (2015) Kouching u systemi upravlinnia personalom [Coaching in a system of staff management]. *Visnyk KNTEU*, no. 4, pp. 50–67. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/04/6.pdf>. (accessed 21 May 2022).

16. Tarasenko Y. V., Chichkan-Khlipovka Yu. M. (2011) Zastosuvannia metodiv kouchynhu pry stvorenni orh-anizatsii, shcho navchaietsia [Application of methods of coaching when creating a learning organization]. *Problemy pidvyshchennya efektyvnosti infrastruktury*, no. 29. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/12> (accessed 19 July 2022).