

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-12>
УДК 331.108.2:37.048

Калінін А. М.

кандидат педагогічних наук, доцент,
Центральноукраїнський інститут
Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1081-7861>

Kalinin Andrii

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Central Ukrainian Institute
of the Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1081-7861>

ЗМІСТОВНА ЧАСТИНА КОМПОНЕНТІВ КОУЧИНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

CONTENT PART OF COACHING COMPONENTS IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

У статті проаналізовано стан професійної поведінки працівників підприємств в умовах розвитку інформаційних технологій та пандемії COVID-19. Встановлено взаємозв'язок між активним застосуванням коучингу та підвищенням рівня професійного розвитку працівників на робочому місці. У статті сформовано більш повне уявлення про зміст компонентів коучингу, уточнено визначення змісту поняття «коучинг» у сфері управління людськими ресурсами на підприємстві. Систематизовано та розвинено ключові принципи коучингу у процесі управління людськими ресурсами підприємства. Акцентовано увагу на використанні функцій коучингу для підвищення ефективності коучингової діяльності. Запропоновано типи коучингу за ступенем відкритості надання коучингових послуг та позиційні фактори підвищення ефективності проведення коучингу.

Ключові слова: коучинг, потенціал, персонал, управління людськими ресурсами, підприємство.

The purpose of study. In the article it is identified, systematized and improved the main components of coaching in the human resources management system of the enterprise. The relevance of the research topic. For Ukrainian enterprises the main task is to increase the staff competitive advantages in particularly and the enterprise competitiveness in general. Many companies are still saving money on personnel development despite on their good position and business recovery from the crisis caused by the COVID-19 pandemic. One of the key requirements for personnel training and development programs is their adaptability and focus on the enterprise specific activity in conditions of information technologies development. For this reason the integration of scientific developments into real management activities is becoming the most urgent. Coaching as an integrated technology for the personnel competencies development contributes to an increase in the efficiency of the enterprise. The methodology of work. It is considered in the article the system, structural and comparative methods for identifying, systematizing and improving the main components of coaching in the human resources management system of the enterprise, for using the coaching technology in the practice of Ukrainian companies. The results of study. In the article it has been analyzed the state of professional behavior of employees in conditions of information technologies development and the COVID-19 pandemic. The relationship between the active use of coaching and improving the professional development employees in the workplace has been established. The article suggests a more complete idea of the content of the coaching components, clarifies the definition of the coaching concept in the field of human resource management in the enterprise. The key principles of coaching in the process of human resources management have been systematized and further developed. There is an emphasis on the use of coaching functions for increasing the coaching activities effectiveness. It is proposed the types of coaching according to the degree of openness of coaching services and positional factors for increasing the effectiveness of coaching implementation. The practical significance of the article. The main results of the research are brought to the level of applied recommendations, in particular the mechanism of integration of coaching into the system of human resources management of enterprises. The main provisions of the work can be applied in the formation, use and development of enterprises' human resources.

Keywords: coaching, potential, personnel, human resources management, enterprise.

Постановка проблеми. Зміна парадигми управління організацією в умовах інформаційних трансформацій та прояву глобальних наслідків пандемії COVID-19 виявили необхідність побудови вискоелективних команд працівників нового типу, здатних швидко орієнтуватися в навколишній дійсності. Саме тому особливої актуальності набуває проблема професійної підготовки й розвитку працівників на робочому місці відповідно до сучасних вимог. Вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, одним із напрямів якого є необхідність впровадження коучингу у систему управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств, а також його теоретичне обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти застосування коучингу на підприємствах розглянуто зарубіжними (Т. Голві, М. Аткинсон, Т. Леонард, Р. Ділтс, Е. Грант, С. Каннію, Д. Клатербак, Д. Мегінсон, Е. Парслоу, М. Рей, Ф. Сендал, Дж. Сمارт, Е. Стак, Дж. Уїтмор, Л. Уїтворт; Р. Березовська, А. Вилегжаніна, М. Данилова, А. Дідик, В. Ковальов, Д. Ненашев, Л. Симонова, А. Сорокоумов) і вітчизняними (Р. Бала, Е. Денисенко, В. Кулик, Л. Круглов, Ю. Кравченко, С. Логвиновський, І. Миколайчук, А. Михайлов, М. Нагара, Г. Назарова, О. Нежинська, В. Тименко, І. Петровська, О. Падухевич, О. Рарок, М. Таран, І. Шеховцова) науковцями та практиками.

Водночас проблема застосування коучингу задля підвищення продуктивності праці персоналу продовжує залишатися ще недостатньо дослідженою, вимагають подальшої систематизації і вдосконалення основні компоненти коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства. Вирішенню цієї проблеми присвячена стаття.

Мета статті полягає у визначенні, систематизації та вдосконаленні основних компонентів коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства.

Виклад основного матеріалу. Аналіз виконаних досліджень [1; 2] показав, що за всіх переваг нових інформаційних технологій наявна недостатня готовність співробітників швидко відповідати на запити часу з огляду на постійно мінливі умови. Зокрема, у контексті нових умов соціальної реальності, спричиненої пандемією COVID-19, 41% менеджерів звернули увагу на більш високий розрив у збереженні знань після того, як пішли на віддалену роботу (home-office формат), 43% ІТ-команд боролися зі збільшенням кількості звернень до служби підтримки з боку співробітників, 30% менеджерів зазначили про

збільшення кількості запитань у співробітників у результаті невизначеності і непорозуміння через часті зміни інформації в процесі трудової діяльності [3].

Дані Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) засвідчили, що у 2020 р. майже всі керівники підприємств (94%) очікували від своїх працівників формування нових навичок на робочому місці (для порівняння, у 2018 р. цей показник становив 65%); за оцінками 39% роботодавців, навчання мало здійснюватися внутрішніми силами, при цьому частка онлайн-навчання планувалася на рівні 16%, а навчання із залученням зовнішніх консультантів – 11% [1]. У Звіті про глобальні ризики 2021 р. (The Global Risks Report 2021) ВЕФ наголошується на тому, що пандемія COVID-19 прискорила тенденцію перекаліфікації працівників в Інтернеті (вебінари, онлайн-курси тощо) та привела до подвійного ефекту [2].

З одного боку, в умовах карантинних обмежень та соціальної дистанції перехід на онлайн-навчання іноді покращив спосіб підтримки співробітників один одного. Наприклад, серед співробітників спостерігалися допомога та підтримка в опануванні цифровими інструментами та технологіями, здійснювався розвиток атмосфери довіри в процесі онлайн-навчання та віддаленої роботи.

З іншого боку, фрагментарне підвищення кваліфікації працівників, надання загальної інформації щодо робочих процесів, недостатнє особисте залучення працівників до процесу діяльності підприємства, неврахування індивідуальних особливостей окремих співробітників та їхніх груп повною мірою не сприяли формуванню необхідних професійних і поведінкових компетенцій персоналу відповідно до потреб економічного та інноваційного розвитку підприємства.

Як зазначається у звіті ВЕФ (2021 р.), великого значення продовжує набувати підвищення ролі бізнесу у професійній підготовці та розвитку власного персоналу [2]. У зв'язку з цим виникає активний запит на коучинг як інструмент та стиль управління персоналом на підприємстві.

Етимологія поняття «коучинг» (англ. «coaching») походить від слова «коуч» (угор. «kocsi» (szekér), франц. «coache», нім. «kotsche» – карета, повозка – засіб для пересування з одного місця до іншого). Через німецьку та французьку мови слово «коуч» потрапило до англійської. У XVI столітті це поняття закріпилося та набуло великого поширення в Англії, де коучами називали репетиторів, наставників, спортив-

них тренерів, інструкторів, консультантів. З 1930 р. поняття «коуч» означало будь-яку тренерську діяльність і переважно застосовувалося в спорті. Основоположником коучингу як методу вважається американський бізнес-тренер, автор концепції внутрішньої гри у теніс У.Т. Голві (W. Timothy Gallwey «The Inner Game of Tennis», 1974). З 1980-х рр. спостерігається застосування коучингу в бізнесі. У 1992 р. Джоном Уйтмором було розвинуто ідеї У.Т. Голві та введено термін «коучинг» до системи навчання бізнесу та менеджменту. Джон Уйтмор вважається основоположником корпоративного бізнес-напряму коучингу. Він розглядає коучинг як «стиль менеджменту та управління організацією, який сприяє розкриттю потенціалу особистості для максимізації особистої продуктивності та ефективності» [4, с. 21–22].

Коучинг набув великого поширення у США, Західній Європі, Японії та Китаї. Причиною цього явища стало твердження, що «успішний підприємець не може існувати без наставника. Всесвітні корпорації, такі як Siemens, Boeing, Motorola, широко використовують послуги коучів, адже, за оцінкою інституту Гелоп, ефект застосування коучингу в компанії в 6 разів перевищує витрати на нього» [5, с. 90]. Як показують сучасні дослідження, сьогодні коучинг виступає необхідним елементом «правильного» бізнесу».

Системний підхід до поняття «коучинг» розкриває його сутність і значення з позицій філософії, логіки, педагогіки, психології, спорту, соціології праці та менеджменту. Зокрема, сутність коучингу в чомусь є схожою до методу маєвтики, розробленою грецьким філософом Сократом, який намагався сформулювати проблему («знання – незнання») і завдяки логічним прийомам та через постановку навідних питань стимулював співрозмовника до самостійного вирішення проблеми [6, с. 435]. Крім того, теорії особистості як суб'єкта діяльності, концепції мотивації професійної діяльності та інші теорії розвитку особистості, які було розроблено у 20–80-х рр. ХХ століття і пізніше, доцільно враховувати в процесі розвитку теорії і практики сучасного коучингу.

За визначенням Міжнародної федерації коучингу (International Coach Federation – ICF), коучинг – це «партнерство з клієнтами у творчому та стимулюючому роздуми процесі, який надихає їх на максимізацію їхнього особистого та професійного потенціалу» [7].

На нашу думку, коучинг у сфері управління людськими ресурсами підприємства слід розглядати як інтегровану технологію розвитку

компетенцій персоналу, що передбачає імплементацію коучингу до складу організаційної культури підприємства; специфічний вид розвитку, в якому коуч (фахівець) допомагає клієнту (працівникам підприємства) самостійно досягти поставленої мети і розкрити особистий потенціал; переміщення людини із зони проблеми (сучасне) в зону її ефективного вирішення (майбутнє); створення атмосфери довіри, підтримки, безоціночних відносин між коучем та клієнтом; інвестування коштів у професійний розвиток персоналу та підготовку інфраструктури для проведення коучингової діяльності; досягнення конкурентних переваг персоналу та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз методичної та наукової літератури [5; 7–13] дає змогу визначити, систематизувати та вдосконалити основні компоненти коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства. Розглянемо їх.

Основними учасниками коучингової діяльності виступають замовник, клієнт і коуч [7].

Замовник (спонсор) коучингу – суб'єкт господарювання (включаючи його представників), який оплачує та/або організовує чи визначає послуги коучингу, які будуть надаватися.

Клієнт (коучі) – особа або команда/група (працівники підприємства), яка перебуває у процесі взаємодії з коучем.

Коуч – фахівець, що має навички, знання, досвід з різних аспектів управління підприємством та забезпечує такі умови діяльності, за яких збігаються поставлені цілі, ефективність, розвиток та відчуття необхідності, приналежності працівника підприємству [8, с. 246].

Метою коучингу є підтримка клієнта щодо постановки та аналізу власних цілей у процесі професійної діяльності з подальшим успішним досягненням їх за допомогою внутрішніх ресурсів і джерел мотивації клієнта.

За ступенем відкритості надання коучингових послуг виділяють такі типи коучингу.

1) Зовнішній коучинг – орієнтація на незалежного, досвідченого (сертифікованого) коуча (наприклад, запрошений сертифікований фахівець ICF). За даними ICF, у 2020 р. в середньому ціна коуч-сесії у США складала 231 доларів за годину. В Україні у фахівців-початківців одна коуч-сесія коштує від 300–500 грн. за годину. У більш досвідчених і відомих фахівців вартість за одну годину може складати від 3 000 грн і більше. Ціна на послуги коуча значною мірою залежить від його кваліфікації, досвіду роботи та виду коучингу. Наприклад, послуги коуча міжнарод-

ного рівня для менеджерів вищої ланки управління можуть складати більше 1 000 доларів США за годину.

2) Внутрішній коучинг – орієнтація на внутрішньокорпоративного коуча, який пройшов спеціалізоване (сертифіковане) навчання з коучингу, а проведення коуч-сесій займає значну частину його робочого часу (не менше 50%) на підприємстві. Внутрішній коучинг щодо зовнішнього коучингу є менш фінансово витратним. Проте наявність коуча в штаті є виправданою, якщо компанія велика і за рахунок великої кількості співробітників готова забезпечити коуча робочим навантаженням [9]. Такий коучинг виступає інструментом управління на підприємстві. З іншого боку, у компаніях, які навчаються (англ. “learning companies”), часто називають коучами керівників вищої і середньої ланок, які підтримують співробітників у розвитку практичних навичок, сприяють розвитку кадрового потенціалу працівників підприємства та досягненню його конкурентних переваг. У літературі такий підхід називається «керівництвом у стилі коучинг». На нашу думку, залежно від цілей підприємства, його розміру та фінансових ресурсів доцільно комбінувати коучинг як інструмент та стиль управління на підприємстві.

3) Змішаний коучинг передбачає, що керівники підприємства використовують у своїй практиці внутрішній коучинг, а за потреби вирішення більш широкого кола завдань і вищого рівня складності проблеми звертаються за послугами зовнішнього коуча. Наприклад, виконавчий коучинг передбачає роботу коуча з керівниками найвищої ланки управління, з якими не може працювати внутрішній коуч, перебуваючи під керівництвом зазначених топ-менеджерів. В цьому разі потрібно дотримуватися принципу рівноправності, коли існують по-справжньому партнерські відносини коуча і його клієнта. Тоді запрошення саме зовнішнього коуча допоможе розширити бачення, вийти за межі звичних стратегій мислення і поведінки, по-іншому подивитися на те, що є, і на те, чого хочеться досягти. Саме сторонній коуч підтримає в пошуку нових нестандартних підходів до вирішення складних завдань. Цей підхід використовують на практиці багато іноземних компаній. Загалом змішаний коучинг об'єднує обидва з описаних вище типів, що до певної міри дає змогу позбутися їхніх обмежень у застосуванні.

Необхідною умовою ефективного застосування коучингу на підприємстві є наявність принципів, на засадах яких він здійснюється. Враховуючи наукові напрацювання дослідників [8; 10; 11; 12; 13], визначимо, система-

тизуємо та схематично розглянемо ключові принципи коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства (табл. 1).

Слід зазначити, що вищенаведені принципи коучингу не є раз і назавжди встановленими. Вони постійно поглиблюються і доповнюються залежно від зміни парадигми управління організацією; потреб економічного та інноваційного розвитку підприємства; цілей, законів і закономірностей професійного розвитку працівників; конкретних умов, у яких здійснюється коучинг; висунутих вимог суспільством до професійної підготовки працівників підприємства на певному історичному етапі розвитку тощо.

Зміст коучингової діяльності визначається набором певних функцій. Залежно від виду діяльності та цілей підприємства, кваліфікації працівників можна виділити такі функції коучингу [12, с. 299]:

- розвивальна функція, що забезпечує розвиток кадрового потенціалу та компетенції працівників, що впливає на їхнє кар'єрне зростання;
- креативна функція, що дає можливість працівникам максимально проявити ініціативи, генерувати нові ідеї та приймати неординарні та креативні рішення;
- функція комплексного консультування, що може використовуватися в усіх сферах та усіма підрозділами підприємства на будь-якій стадії розвитку персоналу;
- мотивуюча функція, що дає змогу працівникам підприємства забезпечувати досягнення цілей особистого характеру і підприємства на основі виявлення взаємовигідних пріоритетних задач;
- адаптативна функція, що забезпечує навчання та розвиток працівників швидко пристосуватися до мінливих зовнішніх факторів діяльності підприємства.

На нашу думку, реалізація вищезазначених принципів та функцій коучингу сприяє успішній коучинговій діяльності та забезпечує високі стандарти формування конкурентних переваг персоналу і конкурентоспроможності підприємства.

Залежно від робочої зони клієнта розрізняють такі види коучингу [13]:

- life-коучинг (особистий або життєвий коучинг), що включає допомогу в досягненні особистих цілей, які можуть забезпечувати баланс між професійними цілями та особистим розвитком або бути достатньо далекими від професійних чи організаційних цілей;
- виконавчий коучинг, що передбачає роботу коуча з керівниками найвищої ланки управління;

Таблиця 1

Принципи коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства

Назва принципу	Характеристика принципу
Принцип свідомості та відповідальності	Полягає в цілеспрямованому, активному сприйнятті розширення меж дійсності клієнта в результаті аналізу поставленого завдання. Коуч допомагає клієнту усвідомити його цілі, причини успіху та невдач і визначити напрям зміни своєї поведінки, отже, зміни в розвитку організації. Збір всієї необхідної інформації для вирішення завдання та її аналіз виробляються клієнтом самостійно за сприяння коуча. Коуч допомагає клієнту ширше поглянути на поточну ситуацію, побачити різні варіанти вирішення завдання, але при цьому відповідальність за кінцевий результат лежить на клієнті. Особливістю цього принципу є формування внутрішньої мотивації до саморозвитку.
Принцип рівноправності	Спрямований на формування партнерських відносин між коучем і клієнтом на основі довіри. Такого підходу слід дотримуватися під час взаємодії формату «керівник – підлеглий» у коучингу як стилі управління. Коуч не повинен наказувати або повчати клієнта. Коучинг ґрунтується на комунікаційній співпраці між усіма учасниками коучингового процесу, а також спрямований на формування доброзичливих соціально-трудових відносин, підвищує рівень організаційної культури та сприяє створенню конкурентних переваг підприємства.
Принцип відсутності експертної позиції	Означає, що коуч ніколи не займає експертну позицію щодо клієнта, не висловлює своєї думки, не дає готових рішень, не переносить свій досвід на клієнта. Це найскладніший принцип у ході підготовки коуч-консультантів і одночасно один із головних принципів, що відрізняють коучинг від наставництва та інших видів консалтингу, тренінгів тощо. Клієнт завжди сам приймає рішення про наступний крок, який він зробить на шляху до своєї мети, і сам несе відповідальність за його успіх.
Принцип відсутності готових відповідей	Попереджає, що коуч не надає клієнту готових варіантів відповідей, не транслює власну думку, не приймає рішень, а лише стимулює пізнавальну діяльність клієнта. Для цього використовуються спеціальні інструменти (методи, методики й техніки), зокрема формулювання питань, активне слухання, парафраз, уточнення.
Принцип поетапного розвитку	Пропонує, що кожен крок клієнта на шляху досягнення поставленої мети повинен знаходитися в «зоні найближчого розвитку». Йдеться про рівень розвитку, досягнутий клієнтом у процесі його взаємодії з коучем, що розвивається особистістю в ході спільної діяльності з коучем, але не проявляється в рамках індивідуальної діяльності. Коуч повинен володіти достатньою майстерністю для того, щоб не давати змогу клієнту ставити технічно не здійсненні на цьому етапі розвитку завдання. Цілі повинні бути амбітними і надихаючими, а також здійсненними.
Принцип подолання опору змінам	Передбачає, що опір новітнім тенденціям управління може бути спричинений як внутрішніми обмежувачими факторами особистості, так і факторами зовнішнього оточення. Будь-яке нововведення є невідомим і може містити небезпеку, загрози, ризики. Спільно з коучем клієнт розробляє план поетапного формування нової стратегії і тактики поведінки в нових соціально-економічних реаліях ведення господарської діяльності підприємства.
Принцип екологічності	Полягає в тому, що коуч не може знати всього, а його дії можуть бути потенційно небезпечними для споживачів його послуг. Отже, потрібно постійно контролювати та вдосконалювати зміст своєї професійної діяльності. У разі помилок коуча у нього може не бути достатньо можливостей їх виправити, що може призвести до втрати довіри з боку клієнта та зниження ефективності професійної діяльності коуча. Експертна позиція клієнта може або зовсім не визнаватися, або недооцінюватися коучем. Саме тому є вимога не завдавати шкоди клієнту і бути максимально корисним для нього.
Принцип моніторингу та зворотного зв'язку	Полягає у спостереженні та оцінюванні теперішньої ситуації, а також прогнозу шляхів досягнення встановлених цілей. Сприяє оперативному коригуванню діяльності клієнта в рамках його професійного розвитку та стратегічної мети функціонування підприємства.

Джерело: авторська розробка на основі джерел [8; 10; 11; 12; 13]

– управлінський коучинг, що передбачає роботу коуча з керівниками середньої і вищої ланок (об'єктом такої роботи є труднощі і проблеми бізнесу, пов'язані з лідерством, стратегією, управлінням підприємством, формуванням команди, управлінням змінами тощо);

– індивідуальний коучинг, що передбачає роботу коуча з окремим працівником;

– груповий (командний) коучинг, що передбачає роботу коуча з колективом працівників і призначений для підвищення рівня ефективності роботи сформованої команди та протидії конфліктам;

– бізнес-коучинг, що передбачає роботу коуча з власниками фірм та директорами малих і середніх підприємств (метою їхньої роботи є налагодження діяльності цих управлінців, зокрема допомога у визначенні коротко- та довгострокових цілей організації, опрацювання бізнес-планів, маркетингових планів та аналізу процесів, які відбуваються на підприємстві);

– перформанс-коучинг – вид коучингу, який передбачає розвиток менеджерів як коучів задля досягнення більшої ефективності в процесі виконання їхніх безпосередніх обов'язків на робочому місці; наприклад, для того, щоб менеджер був успішним у ролі коуча, йому необхідно розвивати компетенції, що дадуть йому змогу якісно впливати на своїх співробітників.

Якщо клієнт (працівник) відповідає за вибір за змістом змін у своїй особистій та професійній діяльності, то коуч відповідає за вибір інструментів. В процесі проведення коучингу доцільно використовувати такі інструменти (методи, техніки, методики), як методи відкритих питань, діагностичного розпитування, конфронтаційного опитування, «активного слухання», «А що, якщо?», модель «GROW», методики «SCORE», «SUCCESS», «Вікно Джохарі», «SMART», «Колесо життєвого балансу», «Робота з проектом», техніки «Чотири питання планування», «Суб'єкт суб'єктного коучингу».

Для прикладу реалізації методу відкритих питань розглянемо діалог клієнта і коуча. Клієнт: «Я не знаю, як вирішити поставлене завдання. Будь ласка, допоможіть мені». Коуч: «Який результат ти хочеш отримати?», «Які можливі варіанти досягнення мети (виконання завдання) ти розглядав?», «Які ще можливі варіанти існують?», «Який з варіантів принесе найкращий результат?», «Чому ти вибрав саме цей варіант, чим він тебе приваблює?», «Які існують ризики?», «Що робитимеш, якщо це не приведе до бажаних результатів?», «Який у тебе запасний план?»,

«Що б ти зробив, якщо б не було обмежень?», «Які ресурси для досягнення мети (виконання завдання) тобі потрібні?», «Хто може допомогти тобі в досягненні результату?», «Що ти готовий зробити, щоб вирішити завдання?», «Які кроки ти можеш зробити вже зараз для досягнення результату?», «Коли ти готовий приступити до виконання завдання?». Важливим у процесі коучингу є те, що клієнт сам знаходить кращий спосіб (відповідь, варіант, можливість, ресурс, рішення) для досягнення своєї мети, а коуч створює умови, які допомагають цього досягти [11].

Однією з наступних умов, що забезпечує успішне застосування коучингу на підприємстві, є розуміння і реалізація його таких основних етапів [5, с. 54–56]:

– аналіз ситуації та збір необхідної інформації (визначення проблеми, цілей клієнта та узгодження з цілями організації, які реалізуються в процесі коучингу, оцінка рівня компетенцій клієнта, укладення контракту з клієнтом);

– планування системи відповідальності (визначення ключових чинників успіху, підготовка плану розвитку компетенцій, узгодження плану дій і моніторинг ефективності результатів);

– реалізація плану з використанням різноманітних інструментів коучингу (впровадження) (супровід клієнта від моменту «зараз» до моменту «бажане майбутнє», корегування компетенцій клієнта, безпосередні дії відповідно до довгострокових і короткострокових цілей, пріоритетів; застосування інструментів коучингу з урахуванням особливостей ситуації; систематичне надання зворотного зв'язку, а також мотивування клієнта до відповідальності і прийняття нових викликів, створення методів самодисципліни клієнта без підтримки коуча);

– оцінювання результативності (оцінюється ступінь готовності до кваліфікованого виконання відповідних завдань і обов'язків; це одноразова діяльність, яку коуч із клієнтом і замовником коучингу здійснюють разом).

Слід зазначити, що результативність послуг зовнішнього коуча оцінюють за допомогою індексу ROI (англ. «return on investment» – повернення прибутку на одиницю інвестицій). Якщо не досягнуто поставленого результату, то коуч або продовжує свою роботу безкоштовно до отримання необхідного результату, або зобов'язується повернути одержані кошти [14].

На думку Р. Бала, ефективність коучингу змінюється залежно від індивідуально-особистісних та професійно-кваліфікаційних характеристик учасників коучингового про-

цесу [10]. Як уже зазначалося, ефективність коучингу залежить як від коуча, який його здійснює, так і від користувача коучингу. На наш погляд, якщо у клієнта недостатньо власних ресурсів для досягнення особистих і професійних цілей, додатково коучем може бути запропоновано коучингове наставництво та інші консультативні послуги. На цьому етапі роботи з клієнтом поєднання коучингу з наставництвом та іншими видами активності (тренінги, «talent development» тощо) є виправданим і може суттєво покращити продуктивність праці робітників підприємства.

На нашу думку, на ефективність проведення коучингу впливають такі позиційні фактори:

- позиція замовника коучингу в роботі з його працівниками та коучем; коучинг розглядається як частина організаційної культури підприємства; якщо замовник і клієнт коучингу є різними людьми, тоді до підписання договору (контракту) бажано провести тресторонню зустріч (коуч – клієнт – замовник) задля пояснення методів роботи коучингу, чіткого окреслення завдань на майбутні коучесесії та уникнення конфлікту інтересів;

- позиція коуча в роботі з клієнтами має бути проактивною з урахуванням принципів коучингу та етичного кодексу коуча;

- позиція клієнта в роботі з коучем та його ставлення до коучингу; працівники мають бути позитивно налаштованими, вмотивованими на участь у коучингу і готовими до змін; наприклад, є випадки саботування коучингу з боку

клієнта [9]; така ситуація може виникнути тоді, коли авторитарний керівник своїм вольовим рішенням без узгодження відправляє працівника «на коучинг»; за подібної поведінки зовнішній коуч просто може відмовитись від подальшої роботи; частіше така ситуація може виникнути під час групового коучингу; це може проявлятися як у неприйнятті коуча, так і в неприйнятті окремих інструментів коучингу; також причинами неприйняття коуча або коучингу можуть бути конфлікт інтересів учасників коучингу, опір змінам з боку персоналу через страх перед новим досвідом, недостатня мотивація, нерозуміння сутності коучингу та недовіра щодо його ефективності.

Вважаємо, що для успішного впровадження коучингу у практику вітчизняних підприємств слід розглядати його як необхідну складову частину організаційної культури підприємства, що передбачає розуміння з боку керівництва важливості інвестування коштів у професійний розвиток персоналу та підготовку належної інфраструктури для проведення коучингової діяльності.

Висновки. Отже, систематизація та вдосконалення основних компонентів коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства буде сприяти ефективному впровадженню зазначеної технології у практику вітчизняних підприємств та її науковому управлінню. Вищенаведені кроки допоможуть у досягненні конкурентних переваг персоналу та конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. The Global Risks Report 2020. The World Economic Forum. 2020. № 15. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf (дата звернення: 07.08.2021).
2. The Global Risks Report 2021. The World Economic Forum: 2021. № 16. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf (дата звернення: 07.08.2021).
3. Непрерывное обучение сотрудников – ключ к развитию в новых условиях. *Информационный портал* : веб-сайт. URL: <https://zza.delo.ua/know/nepreryvnoe-obuchenie-sotrudnikov-kljuch-k-razvi-378523> (дата звернення: 07.08.2021).
4. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом : практическое пособие / пер. с англ. Москва : Финансы и статистика, 2005. 160 с.
5. Нежинська О., Тименко В. Основи коучингу : навчальний посібник. Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
6. Дубровіна Л. Маєвтика. Енциклопедія історії України : у 10 т. / редкол.: В. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. Київ : Наукова думка, 2009. Т. 6 : Ла–Мі. 784 с.
7. Кодекс етики ICF. *ICF Ukraine Chapter* : веб-сайт. URL: <https://www.icf-ukraine.org/blog/228448-kodeks-etiki-icf> (дата звернення: 07.08.2021).
8. Нагара М. Управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 ; ТНЕУ. Тернопіль, 2012. 172 с.
9. Солдатенко А. Коучинг для компаній: як знайти «правильного» коуча? *Executives*. URL: <https://executives.com.ua/kouchynh-dlia-kompanii> (дата звернення: 10.08.2021).
10. Бала Р. Економічне оцінювання та розвиток коучингу на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Львів, 2013. 26 с.
11. Падухевич О. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. *Кадровик України*. 2019. № 9. URL: <https://profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu> (дата звернення: 11.08.2021).

12. Логвиновський Є. Функціональна та змістова сутність коучингу на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2012. Вип. 2(13). С. 297–301.

13. Леонова С., Довба М. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 298–304.

14. Bucher A. Measuring and Communicating ROI in Executive Coaching. *International Coaching Federation*. 2020. October 15. URL: <https://coachingfederation.org/blog/roi-in-executive-coaching> (дата звернення: 12.08.2021).

References:

1. The Global Risks Report 2020. The World Economic Forum. 2020. No. 15. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf (accessed 07 August 2021).

2. The Global Risks Report 2021. The World Economic Forum: 2021. No. 16. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf (accessed 07 August 2021).

3. Nепрерывное обучение сотрудников – ключ к развитию в новых условиях [Continuous training of employees is the key to development in new conditions]. Available at: <https://zza.delo.ua/know/nepriyryvnoe-obucheniye-sotrudnikov-kljuch-k-razvi-378523> (accessed 07 August 2021). (in Russian)

4. Uitmor J. (2005) Coaching – novyy stil' menedzhmenta i upravleniya personalom [Coaching – a new style of management and staff management]. Moscow: Finansy i statistika. (in Russian)

5. Nezhynska O., Tymenko V. (2017) Osnovy kouchynhu [Basics of coaching]. Kharkiv: DISA PLIUS. (in Ukrainian)

6. Dubrovina L. (2009) Majevytyka [Maieutics]. Encyklopedija istoriji Ukrainy: u 10 t. / redkol.: V. Smolij (gholova) ta in.; Instytut istoriji Ukrainy NAN Ukrainy. Kyjiv: Naukova dumka, T. 6: La–Mi. (in Ukrainian)

7. Kodeks etyky ICF [ICF Code of Ethics]. ICF Ukraine Chapter. Available at: <https://www.icf-ukraine.org/blog/228448-kodeks-etiki-icf> (accessed 7 August 2021). (in Ukrainian)

8. Naghara M. (2012) Upravlinnja ljudskymy resursamy pidpryjemstv na zasadakh kouchynghu [Human resource management of enterprises on the basis of coaching] (PhD Thesis), Ternopil: TNEU.

9. Soldatenko A. Kouchyngh dlja kompanij: jak znajty “pravyl'nogho” koucha? [Coaching for companies: how to find the “right” coach?]. Available at: <https://executives.com.ua/kouchynh-dlia-kompanii> (accessed 10 August 2021).

10. Bala R. (2013) Ekonomichne ocinjuvannja ta rozvytok kouchynghu na promyslovykh pidpryjemstvakh [Economic evaluation and coaching development in industrial enterprises] (PhD Thesis), Lviv.

11. Padukhevych O. (2019) Kouchyngh jak efektyvnyj instrument dlja dosjaghnennja cilej ta rozvytku personalu [Coaching as an effective tool for achieving goals and staff development]. *Kadrovyyk Ukrainy*, no. 9. Available at: <https://profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu> (accessed 11 August 2021).

12. Loghvynovskij Je. (2012) Funkcionaljna ta zmistovna sutnistj kouchynghu na pidpryjemstvi [Functional and meaningful essence of coaching at the enterprise]. *Jevropejskij vektor ekonomichnogho rozvytku*, vol. 2, no. 13, 297–301 pp.

13. Leonova S., Dovba M. (2017) Kouchyngh jak instrument rozvytku kompetencij suchasnogho menedzhera z lohistyky [Coaching as a tool for developing the competencies of a modern logistics manager]. *Ekonomika i suspiljstvo*, no. 10, 298–304 pp.

14. Aimee Bucher (2020) Measuring and Communicating ROI in Executive Coaching. *International Coaching Federation*. Available at: <https://coachingfederation.org/blog/roi-in-executive-coaching> (accessed 12 August 2021).