

Процес реалізації коучингу на підприємстві

Розглянуто основні підходи до реалізації коучингу на підприємствах. Коучинг є одним із нових стилів управління. Він є інструментом розвитку та використання потенціалу працівника. Саме тому нами проаналізовано та розвинуто процес реалізації коучингу на підприємствах на засадах удосконалення моделі його реалізації. Основну увагу акцентовано на шести етапах моделі. Також подано рекомендації та запропоновано типовий проект реалізації коучингу.

Ключові слова: коучинг, процес реалізації коучингу, модель, етапи, проект реалізації коучингу.

Працівники підприємства є одним із найважливіших факторів його внутрішнього середовища. Зарубіжна та вітчизняна практика показує, що підприємства докладають чимало зусиль для максимально ефективного застосування цього чинника. Все більше уваги при цьому приділяється розвитку потенціалу працівників. У зарубіжній практиці використовується чимало сучасних технологій, як-от: тренінги, семінари, про-технології, hr-технології, консалтинг, організаційне консультування коучинг та ін. Вітчизняні підприємства не бачать необхідності та доцільності витрачання коштів на вищезгадані технології. Однак, зважаючи на те, що підприємство перебуває під впливом зовнішнього середовища, воно повинно досліджувати та застосовувати нові стилі управління підприємством. Одним із таких стилів є коучинг, який є засобом розвитку та застосування потенціалу працівника. Саме тому ми проаналізували та розвинули процес реалізації коучингу на підприємствах.

Усе частіше зростають вимоги до сучасних менеджерів. Власники підприємств вимагають від управлінців високої компетенції та розвитку особистих якостей. Менеджери повинні зосереджувати увагу на розвитку потенціалу персоналу. Вони повинні навчити працівників розрізняти негайні та важливі завдання, оцінювати необхідні ресурси та ризики, пов'язані з виконанням поставлених завдань. Таким чином, менеджери-коучери, розвиваючись особисто, зможуть ефективно реалізовувати потенціал персоналу, підвищити відповідальність працівників та їх результативність. Сукупність цих дій на підприємстві є процесом реалізації коучингу, модель якого ми розглянемо.

Опрацювання літературних джерел стосовно даного питання дозволяє стверджувати, що у вітчизняних наукових працях чимало проблем залишаються нерозв'язаними. Вітчизняні науковці питання коучингу розглядають переважно з позиції трактування його змісту, видів, функціонального призначення. Зате чимало уваги приділено коучингу у працях зарубіжних науковців. Значний внесок у цьому напрямку зроблено у працях Едуарда Стака, Олега Самольянова, Майкла Р. Джея, Мерилін Аткинсон, Роберта Ділтса, Лаури Уїтворт та ін.

У роботах цих авторів розглядаються приклади та моделі коучингової взаємодії. В основному вони зосереджені на структурному дослідженні процесу реалізації коучингу. Тому у праці проаналізовано наявні підходи та запропоновано модель реалізації коучингу з використанням процесійного підходу та функціональної спрямованості на систему управління.

Метою дослідження є розробка та впровадження моделі реалізації коучингу на підприємстві.

Будь-яке підприємство має постійно розвиватися, оскільки розвиток є запорукою його ефективного функціонування. Забезпечення розвитку підприємства передбачає насамперед розвиток працівників. Варто зазначити, що в мінливих умовах середовища функціонування підприємства розвиток працівників повинен містити використання різноманітних передових методів, способів, інструментів, прийомів. Все це зумовлює актуальність дослідження процесу реалізації коучингу на підприємстві, основних його етапів, видів, послідовності реалізації, що дозволить здійснювати чітку координацію дій – учасників коучингової взаємодії.

Реалізація та розвиток коучингу на підприємстві можуть бути представлені графічною моделлю, яка містить перелік етапів реалізації коучингу, основні характеристики цих етапів та їх взаємозв'язок. Модель реалізації коучингу призначена для втілення на підприємстві програм розвитку працівників.

На підставі опрацювання та узагальнення літературних джерел [1-3] ми запропонували типову модель реалізації коучингу на підприємстві.

Розглянемо послідовність процесу реалізації коучингу (рис. 1).

Таким чином, *перший етап*. Інформаційне забезпечення коучингової взаємодії. На цьому етапі модель реалізації коучингу відбуватиметься із застосуванням таких стадій:

- оцінювання діяльності працівників коучем;
- самооцінювання діяльності працівником;
- оцінювання діяльності працівників іншими працівниками.

Для успішного здійснення коучингу на підприємстві коуч перш за все повинен здійснити діагностику розвитку працівників. При цьому в основі діагностики будуть застосовуватись різноманітні параметри, в основному: ефективність діяльності, можливості працівника, його позитивні та негативні характеристики.

Окрім цього, для опрацювання програми коучингової взаємодії коучу потрібно проаналізувати, як працівник оцінює себе сам та позицію співробітників. Тобто на цьому етапі оцінювання проводиться із трьох позицій – оцінювання коучем, самооцінювання працівником та оцінювання співробітниками.

На етапі оцінювання коуч повинен дотримуватися такої послідовності:

- збір інформації;
- сортування та відбір інформації;
- встановлення відповідності та взаємозалежності між ризиками персоналу, потенціалом працівника, його можливостями, пріоритетами та максимально допустимим рівнем впливу на працівника;
- формулювання цілей коучингової взаємодії.

Серед інструментарію, який можна використовувати при зборі інформації, найбільш практичним та вживаним є спосіб безпосереднього спілкування з клієнтом коучингу. Важливу роль тут відіграють невербальні комунікації. При цьому можуть використовуватись такі методи оцінки персоналу (табл. 1) [4; 5].

Результатом інформаційного оцінювання має бути виявлення чинників, що сприяють чи стримують розвиток коучингу серед працівників.

Оцінювання дозволяє проаналізувати реальний стан чинників розвитку коучингу. Зважаючи на те, що коучинг можна здійснювати періодично, оцінювання потрібно проводити у три етапи:

- попереднє оцінювання;
- поточне;
- заключне.



Рис. 1. Модель процесу реалізації коучингу (Авторська розробка)

Попереднє оцінювання зазвичай здійснюється у випадках прийому нових працівників на роботу. При попередньому оцінюванні аналізуються позитивні та негативні особливості працівника. Особливу увагу слід приділяти аналізу негатив-

Методи оцінювання розвитку працівників [4; 5]

Групи методів	Характеристика
Тестування : <ul style="list-style-type: none"> • кваліфікаційне; • психологічне; • фізіологічне. 	Дозволяє оцінити кваліфікацію, особисті та фізіологічні особливості працівника
Досягнення цілей (управління за цілями)	Дозволяє встановити рівень відповідності між запланованими та досягнутими цілями
Оцінювання за результатами	Дозволяє оцінити розвиток працівника, виходячи з аналізу його результативності за конкретний період.
Метод Assessment Center (Центри оцінювання)	Оцінюються основні компетенції та навички працівників в даний момент, проводиться навчання та оцінюється рівень розвитку компетенцій за результатами навчання
Атестація	Дозволяє отримати комплексну характеристику розвитку працівника за такими параметрами: якості працівника, трудова дисципліна, продуктивність, результативність праці
«360 градусів»	Дозволяє отримати інформацію про працівника від оточуючих його співробітників
Інтерв'ю	Безпосереднє спілкування з клієнтом коучингу з метою отримання інформації про його кваліфікаційні навички.
Шкалювання	Передбачає розроблення різного роду шкал (графічних, алфавітно-числових), за якими оцінюються критерії розвитку працівника
Рейтингування	Дає можливість проранжувати розвиток працівників за конкретний період та здійснювати порівняння згідно з отриманими рангами

них якостей, оскільки це є запорукою розвитку працівника. Етап попереднього оцінювання забезпечує вихідні дані для розроблення планів та програм розвитку, визначає мотиви та стимули, які сприятимуть цьому процесу.

Поточне оцінювання реалізується безпосередньо під час реалізації моделі коучингу на підприємстві. Метою даного оцінювання є охоплення конкретних етапів реалізації коучингу, відслідковування дотримання усіх етапів розвитку, використання необхідних інструментів.

Завершальне оцінювання є заключним етапом моделі, воно здійснюється після виконання робіт. Завершальне оцінювання є вихідною базою для майбутніх коучингових сесій. Особливістю завершального оцінювання є те, що воно має двоїстий характер. Оцінювання здійснює як працівник, так і коуч. За результатами оцінювання встановлюються особисті досягнення, отримані результати, використані засоби та аналізуються перешкоди. Динамічне оцінювання є основою майбутнього розвитку.

Другий етап. Структуризація коучингової взаємодії. Зміст цього етапу полягає у встановленні працівником основних цілей, які мають бути реалізовані. Тобто на основі запропонованого коучером плану коучингової взаємодії працівник формулює дерево цілей, яких він би хотів досягнути. Результатом програми та дерева цілей є відбір найвагоміших цілей та формулювання дерева робіт, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Третім етапом реалізації коучингу є оцінювання необхідних ресурсів для його здійснення. На даному етапі працівник (клієнт коучингу) залежно від по-

ставлених цілей оцінює ресурсне забезпечення. Коуч перевіряє достатність ресурсів для реалізації коучингу. У випадку недостатності шукаються шляхи та способи забезпечення необхідних ресурсів.

Четвертий етап моделі – встановлення перешкод, які виникають на шляху досягнення поставлених цілей, та способів їх усунення. Як ми визначили, розвиток коучингу залежить від значної кількості чинників, що стримують або стимулюють його. Тому для успішної реалізації коучингу коучеру за результатами оцінювання працівника та його цілей, необхідно встановити пріоритетність чинників та визначити, які з них стримують розвиток працівника.

П'ятий етап. Моделювання конкретного графіку виконання робіт із встановленням термінів та очікуваних результатів [6].

Метою даного етапу є встановлення взаємовідносин між коучем та клієнтами коучингу, розподіл робіт, необхідних для виконання коучингу, встановлення термінів, аналіз стану коучингу, доцільності його здійснення, впровадження та забезпечення ефективності коучингу на підприємстві.

Типову модель виконання коучингу пропонуємо сформувати із застосуванням проектного менеджменту та програмного забезпечення MS Project (рис. 2). Для виконання даного проекту пропонується програма коучингу, яка міститиме такі етапи:

1. Організаційне забезпечення процесу коучингу. Як ми вже встановили, коучинг може застосовуватись у різноманітних ситуаціях та стосуватись конкретних питань, пов'язаних з розвитком компетенцій та потенціалу працівника. Тому перш за все необхідно встановити, як буде здійснюватись коучинг, скільки часу буде потрібно для цього процесу та хто відповідатиме за забезпечення процесу коучингу. Тематика розвитку залежатиме від величини підприємства, виявлених недоліків у роботі, кваліфікаційних характеристик працівників. Ефективність процесу коучингу залежить також від рівня взаєморозуміння між коучем та клієнтами коучингу, тому на цьому етапі необхідно встановити принципи взаємовідносин між коучем та слухачем коучингу.

2. Формулювання цілей та обґрунтування показників ефективності коучингу. На даному етапі відбувається початок коучингу для працівника. Коуч досліджує ціль, яку ставить перед собою користувач коучингу, аналізуються похідні цілі. Коуч повинен встановити, що спонукало працівника до коучингу. Також на цьому етапі встановлюється, чи саме коучинг є тим інструментом, який сприятиме росту працівника, та визначаються критерій, яких має бути досягнуто за результатами коучингу. Даний етап на практиці реалізується як перша коучингова сесія.

3. Безпосередня реалізація коучингу. Даний етап реалізується у декілька сесій. Їх кількість та тематика залежатиме від цілей, визначених на першому етапі. Сесії будуть типовими. Розглянемо на прикладі 2-ї сесії конкретний перелік дій, які будуть здійснюватись під час цієї сесії.

Перш за все під час кожної наступної сесії необхідно визначити її цілі та порівняти їх з основною ціллю, визначеною на першому етапі.

Другим кроком буде оцінювання ефективності та результатів попередньої сесії.

Впродовж кожної сесії для досягнення поставлених цілей можна застосовувати різноманітні моделі коучингової взаємодії. Серед найбільш відомих та використовуваних є модель GROW, підхід до управління за цілями, моделі COACH та COACH-2, метод SMART.

Після використання моделей користувач коучингу повинен сформувавши загальну стратегію свого розвитку. Необхідною умовою результативності коучингу є забезпечення зворотного зв'язку між коучем та користувачем коучингу.

Закінчення даного третього етапу відбувається під час заключної коучингової сесії.

Під час заключної сесії необхідно проаналізувати загалом проект розвитку працівника. Визначаються основні переваги та недоліки проекту, аналізується розвиток працівника, встановлюється необхідність завершення проекту чи його повторюваність у певний період року. Результатом цієї сесії є зростання самостійності працівника у прийнятті рішень, ріст професійних навиків та компетенцій, покращення результативності праці, інтегрованість працівника.

Завершальним етапом процесу реалізації коучингу є *шостий етап* – моніторинг ключових параметрів реалізації моделі коучингової взаємодії. Моніторинг – це постійне дослідження стану чого-небудь з метою встановлення відповідності між реальним та запланованим станом. Моніторинг дозволить проаналізувати рівень коучингу на підприємстві, виявити недоліки в розвитку працівників та прийняти рішення щодо напрямів здійснення коучингу на підприємстві.

Результатом впровадження моделі реалізації коучингу на підприємстві є розкриття та реалізація потенціалу працівників та збільшення їх внеску у розвиток діяльності підприємства.

Модель реалізації коучингу спрямована на підвищення конкурентоспроможності, прибутковості, ефективності діяльності працівників, та підприємства загалом. Успішне використання моделі коучингу на підприємстві зумовлює такі переваги:

- чітке формування та досягнення поставлених цілей;
- вибір пріоритетних та першочергових цілей;
- самостійне усунення бар'єрів на шляху досягнення цілей;
- зростання рівня самомотивації працівників до розвитку;
- співпадіння цілей працівників та підприємства;
- чітку координацію дій з досягнення поставлених цілей.

Таким чином, можемо підсумувати, що сьогодні особливо актуальним є розроблення механізмів розвитку підприємств із застосуванням різноманітних інструментів управління персоналом, оскільки саме персонал є одним з основних чинників внутрішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Стак Э. Коучинг на предприятии. Станьте менеджером-тренером : 2-е международн. изд. / Эдуард Стак.- М. : Институт консультирования и системных решений, 2006.- 206 с.
2. Огнев А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. – СПб. : Речь, 2003. – 192 с.
3. Самольянов О. Коучинг до самой сути / Олег Самольянов, Майкл Р. Джей. – СПб. : Речь, 2008. – 208 с.
4. Григор'єва Н. О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління / Н. О. Григор'єва / Сьома Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Простір і час сучасної науки». – Режим доступу до журн.: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogo-upravlinnya>.

5. Управлінські аспекти соціальної роботи / [М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін.]; під. ред. М. Ф. Головатого. – К. : МАУП, 2004. – 368 с.
6. Дауни М. Эффективный коучинг. Технологий развития организации через обучение и развитие сотрудников в процессе работы / Майлз Дауни. – М. : Добрая книга, 2007. – 288 с.

Бала Р.Д. Процесс реализации коучинга на предприятии.

Рассмотрены основные подходы к реализации коучинга на предприятиях. Коучинг является одним из новых стилей управления. Это инструмент развития и использования потенциала работника. Именно поэтому нами проанализирован и развит процесс реализации коучинга на предприятиях на основе совершенствования модели его реализации. Основное внимание акцентировано на шести этапах модели. Также даны рекомендации и предложен типовой проект реализации коучинга.

Ключевые слова: коучинг, процесс реализации коучинга, модель, этапы, проект реализации коучинга.

Bala R.D. The process of Implementation of Coaching at the Enterprises.

Main approaches to implementation of coaching at the enterprises are outlined. Coaching represents one of the new styles of management. It is a tool for development and use of employee's potential. Therefore, the process of coaching at the enterprises is analyzed and extended based on the improvement of its implementation model. Main attention is paid to six stages of the model. Recommendations and propositions of the typical project of coaching implementation are given.

Key words: coaching, the process of coaching, model, project of coaching implementation.

Надійшло 03.05.2011 р.