

КОУЧИНГ-ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

У статті узагальнені особливості управління персоналом підприємств України в умовах глобальної економічної кризи. Розглянуто сутність концепції бізнес-коучінга, принципи застосування в організаціях, його переваги та недоліки. Проаналізовані можливості організації бізнес-тренінгів для персоналу в умовах кризи.

In the paper there have been generalized the features of managing the personnel of the Ukrainian enterprises in the conditions of the global economical crisis. Considered the essence of the concept of the business-coaching, principles of applying in the organizations, its advantages and lacks. Analyzed the possibilities of organizing the business-trainings for the personnel in the crisis conditions.

В 2008 г. Украина, как и большинство стран мира, была вовлечена в глобальный финансовый кризис, переросший в кризис реального сектора национальной экономики. Отсутствие понимания причин рецессии не позволяет ученым и специалистам-практикам определить наиболее эффективную программу антикризисных мер. Никто не может точно предсказать – как долго продлится кризис и каковы будут его последствия для экономик стран мира. Очевидно лишь одно – он существенно преобразует отечественный бизнес, выведет его на качественно новый уровень развития. Повышение инновационной активности хозяйствующих субъектов, поддержание интеллектуального капитала нации, творческого потенциала молодых и креативных кадров является необходимыми условиями преодоления негативных последствий кризиса. В существующей ситуации для менеджеров открываются новые возможности существенного повышения эффективности управления персоналом.

Вместе с тем, спад производства в базовых видах экономической деятельности обусловил существенное сокращение спроса на человеческие ресурсы. Это определяет рост структурной безработицы, социального напряжения в обществе. Во время кризиса каждый человек, желая сохранить работу, особо подвержен стрессу и депрессии, что не позволяет продуктивно трудиться. Мотивация сотрудников к эффективной и слаженной работе является и обязательным условием успешного преодоления кризисной ситуации. Этого можно достичь только при создании условий обеспечения карьерного и профессионального роста сотрудников в пределах организации, когда каждый работник четко видит свои перспективы. Перспективным методом повышения творческого и интеллектуального потенциала кадров является концепция бизнес-коучинга. Практика зарубежных и ведущих отечественных компаний показывает, что на предприятиях, где создана корпоративная система обучения персонала, сотрудники становятся более ответственными, а рабочий процесс – эффективным. Только сплоченная команда единомышленников позволяет обеспечить успех и процветание компаний.

Острота проблемы обуславливает пристальное внимание отечественных и зарубежных ученых. Известно, что термин «коучинг» был введен в оборот в начале 90-х гг. прошлого столетия английским бизнесменом и консультантом Дж. Уитмором [1], и дословно на русский язык переводится как «наставлять, подготавливать, тренировать». Концепция бизнес-коучинга возникла на стыке психологии, менеджмента, философии, логики и жизненного опыта. Дальнейшее развитие она нашла в работах П. Форсита [2], Л. Грабса-Уэста [3] и др. В России проблемы бизнес-образования и корпоративного обучения сотрудников затронуты Л. Кролем, Е. Пуртовой [4], А.В. Перцевым [5], Бакировой Г.Х. [6]. В Украине имеется ряд Интернет-публикаций [7], посвященных вопросам реализации коуч-технологий на отечественных предприятиях, однако в современной экономической литературе данная проблематика освещена и раскрыта не достаточно. Следовательно, **целью статьи** является изучение основных положений концепции коучинга, обоснование возможностей создания и применения системы корпоративного обучения сотрудников на предприятиях Украины.

Первоначальное развитие коучинг получил в спорте, в работе тренеров, где появились первые методики, ориентированные на максимальное раскрытие внутреннего потенциала спортсмена, а не только на точное выполнение указаний, инструкций. Однако, опыт показывает, что методы и инструменты, применяемые в спорте, эффективны и могут успешно работать в бизнесе и многих других сферах жизни. Отсюда и появилось такое принципиально новое направление управления организациями как коучинг.

Согласно Международной Федерации Коучинга (ICF), коучинг – это непрерывное сотрудничество, которое помогает сотрудникам достигать реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Посредством коучинга они углубляют свои знания, повышают свой КПД и улучшают качество жизни. Коучинг, фокусируя внимание на том, где человек хочет оказаться, в какой точке он находится в данный момент и что он готов сделать, чтобы попасть туда, где он хочет быть завтра, ускоряет процесс самосовершенствования каждого сотрудника [8]. Следовательно, основная задача применения концепции бизнес-коучинга в управлении персоналом – не научить чему-либо, а стимулировать самообучение, чтобы в процессе деятельности кадры могли сами находить и получать необходимые знания. Суть этого подхода заключена в раскрытии спящего внутреннего потенциала, и приведении в действие системы мотивации

каждого отдельно взятого человека. Умение ставить перед собой конкретные цели и определять способы их достижения приводит к тому, что работа персонала становится более эффективной. Сотрудники гораздо быстрее и легче достигают то, чего действительно желают, когда у них есть коуч, который сопровождает и может профессионально помочь им.

По мнению создателей Портала [9], можно выделить два основных направления коучинга:

1) коучинг как вид консультирования. Здесь можно выделить бизнес-коучинг (для решения сотрудниками поставленных перед ними бизнес-задач) и лайф-коучинг (для решения жизненных задач каждого человека);

2) коучинг как стиль управления. В данном контексте коучинг становится все более популярным в нашей стране и активно развивается. Он является альтернативой директивному стилю управления, который уже не полностью удовлетворяет современным условиям ведения бизнеса.

Процесс проведения коучинга начинается с заключения контракта между коучем и клиентом, где оговариваются все пункты сотрудничества. После этого можно приступать к самим коуч-сессиям, где рассматриваются интересующие клиента темы. Коуч-сессии могут проводиться как очно, так и заочно (по телефону, через интернет и так далее). Коуч задает клиенту определенные вопросы, которые помогают найти правильное решение в конкретной ситуации.

В случае применения коучинга как стиля управления обучают всех менеджеров предприятия или даже всех сотрудников. Для улучшения ситуации на предприятии достаточно, чтобы сотрудники овладели хотя бы основными принципами коучинга для дальнейшего их использования в своей работе (и в личной жизни). Управление с помощью коучинга значительно упрощает все процессы на предприятии, так как несколько правильных вопросов, заданных в нужный момент, прекрасно заменяют длительные инструктажи и многочисленные указания. Большим плюсом является при этом то, что сотрудник не просто слепо выполняет полученные указания, а самостоятельно находит оптимальный вариант решения поставленной задачи, который полностью соответствует требованиям руководства. Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод о том, что в коучинге как стиле управления могут быть заинтересованы все компании, стремящиеся к повышению эффективности управления, максимальному использованию потенциала сотрудников компании, созданию благоприятной атмосферы на предприятии.

Согласно данным Международной федерации коучинга (ICF), в настоящее время коучинг как стиль управления используют 500 успешных компаний, такие как IBM, Marriott International, Glaxo Wellcome. И их непрерывно растет. В крупных компаниях создаются целые отделы внутренних, корпоративных коучей. Такие компании вовремя оценили пользу применения бизнес-тренингов, поняли, что именно креативные и заинтересованные кадры определяют уникальность организации. От того, как осуществляется руководство людьми, как организованы операции, зависит конечный успех всего предприятия. Так, в процессе обучения персонала с привлечением сертифицированных бизнес-тренеров и коучей достигаются следующие результаты, направленные на улучшение таких показателей: повышение осознания собственной значимости в работе компании – на 67%; снижение уровня стресса – на 57%; постановка более масштабных целей – на 62%; открытие в себе большего потенциала – на 53%; сбалансированность жизни – на 60%; уверенность в себе – на 52% [8].

Анализ особенностей управления персоналом на основе концепции бизнес-коучинга позволил авторам обобщить преимущества и недостатки его применения на отечественных предприятиях в условиях глобального экономического кризиса (табл. 1).

Таблица 1

Преимущества и недостатки применения концепции бизнес-коучинга на отечественных предприятиях

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Является важнейшим инструментом управления карьерой персонала. 2. Происходит выявление скрытого потенциала людей и эффективное его использование. 3. Улучшаются взаимоотношения в коллективе, в том числе между руководителем и подчиненными. 4. Укрепление корпоративного духа, улучшение микроклимата в коллективе, повышение устойчивости к стрессу (обучение персонала происходит быстрее, без ущерба работе и лучше – сотрудники испытывают положительные эмоции, имеют возможность самовыражения). 5. У руководителя появляется больше свободного времени. 6. Коучинг создает обстановку поощрения всяческих креативных предложений, идущих от сотрудников. Появляется больше новаторских, перспективных идей развития бизнеса. 7. Вырабатывается хорошая и быстрая реакция в кризисных ситуациях, способность принимать нестандартные, более эффективные решения. 9. Повышается скорость и адаптация персонала к изменениям, новшествам. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Многие управленцы готовы делегировать властные полномочия сотрудникам только формально. 2. У менеджера может возникнуть неуверенность в своей необходимости на предприятии. 3. На проведение коучинга требуется определенное время, он не сразу дает необходимые результаты для всего предприятия. 4. Коучинг требует мобилизации значительных денежных средств, то есть представляет собой дополнительную статью затрат, которые предприятия любым путем стремятся сократить. 5. Коучинг может быть неприемлемым для тех управленцев, которые не уверены в себе, в своих силах и способностях.

В условиях кризиса самой популярной мерой противостоять негативным последствиям интеграции национальной экономики в мировую систему является сокращение всех видов затрат. Оказавшись в условиях ограниченных денежных ресурсов, руководители отечественных предприятий сознательно снижают выплаты сотрудникам, продвижение по карьерной лестнице в период рецессии становится практически невозможным. Поэтому для получения необходимой высокой продуктивности все чаще применяется метод «кнута». Но, как известно, любой человек выполняет свою работу лучше, когда у него есть интерес к ней, мотивация, а не когда работать заставляют с помощью наказаний. В данной ситуации именно коучинг может помочь объединить потребности отдельной личности и цели организации.

Вместе с тем, не каждая организация готова к созданию корпоративной системы обучения персонала или привлечь с этой целью независимых коучей. На предприятиях, на которых существуют организационные и структурные проблемы, характерен низкий уровень корпоративной культуры коучинг может быть неэффективным или даже разрушительным. Поэтому перед внедрением системы коучинга на предприятии должно быть проведено исследование и выявлены основные приоритеты управления развитием персонала.

По мнению авторов, можно выделить такие основные этапы реализации концепции коучинга на отечественных предприятиях:

- 1) определение целей и задач проекта, обозначение его границ в общей структуре предприятия;
- 2) разработка методов и административных процедур управления проектом;
- 3) формирование понятийного аппарата и терминологии, единых для всех участников;
- 4) определение форм и методов работы, разработка процедур коучинга;
- 5) определение форм взаимодействия включенных в проект сотрудников и распределение зон ответственности;
- 6) планирование способов и мероприятий по реализации проекта и разработка перспектив его дальнейшего развития.

Одним из способов внедрения концепции коучинга в практику управления украинских предприятий является создание специализированных отделов и подразделений, которые должны заниматься организацией проведения коуч-сессий с руководителями и подчиненными, а также распространением проясняющей информации относительно сущности коучинга и основных принципов его проведения. Такие отделы также должны заниматься формированием общих принципов и направлений развития коуч-технологии на предприятиях.

Таким образом, коучинг – перспективное направления повышения квалификации кадров в отечественном бизнесе, поскольку помогает максимально использовать потенциал человека и развивать его способности. В настоящее время стандартные знания как таковые перестают быть основой долгосрочного конкурентного преимущества. Самым ценным является уникальность каждого человека, его личностный потенциал. Это обусловлено тем, что мир вступил в эпоху «информационной экономики» или «экономики знаний», главными факторами производства в которой являются знания и интеллект человека, внедренные в производство с помощью инноваций. Изменения, с которыми сталкиваются предприятия, становятся все более значительными и масштабными. Они затрагивают такие стороны бизнеса, как технология, организационные структуры, новые знания, общество, потребительские запросы. Инновационный путь развития предъявляет особые требования к интеллектуальному капиталу предприятий: способностям, уровню знаний, квалификации и мобильности персонала, уровню качества и своевременности выполнения производственных заданий. Вместе с тем, в силу менталитета и низкой мотивации сотрудников украинских компаний данный аспект часто не учитывается. Одной из причин является то, что в нашей субкультуре коучинг не предусмотрен, в отличие от развитых стран Запада, где тренировать свои личностные качества и искать в себе резервы руководители начали давно. Вместе с тем, грамотные руководители уже сейчас видят взаимосвязь инвестиций в интеллект и результативности работы предприятия в целом.

В условиях глобальной рецессии еще сложнее противостоять жесткой конкуренции со стороны ведущих компаний. Ожидания неудач и утраты былых преимуществ приводят к неправильной оценке ситуации и ведут к глобальным просчетам и ошибкам в системе управления предприятиями. Большинство отечественных аналитиков утверждает, что с началом экономического оживления наиболее остро на предприятиях проявится кадровый кризис. Стремление сократить затраты любым путем ведет к необдуманному сокращению штата. Тотальные сокращения в промышленности приведут в будущем, к острому дефициту высококвалифицированного персонала, то есть такого ценного ресурса, который может обеспечить в будущем рост и развитие предприятия. Из этого следует, что результативность работы команды по преодолению негативных последствий во многом предопределяется степенью вовлеченности высококвалифицированных и креативных кадров процесс антикризисного управления предприятиями.

В сложившихся обстоятельствах руководство должно не только сформировать и донести до сотрудников видение корпоративного будущего, но и стимулировать поиск новых нетривиальных решений во всех областях деятельности организации. Все большую роль играет интеллектуальный потенциал, а также способность находить новые пути решения проблем в соответствии с требованиями внешней среды.

Следовательно, управление в стиле коучинг не является простым, однако позволяет мотивировать

сотрудников к действию, постоянно поддерживать их творческий потенциал, повышать их профессионализм, быстро реагировать на перемены рынка и, главное, поощряя самостоятельность, вырабатывать инициативность, значит, строить принципиально иной бизнес и повышать собственные шансы на обеспечение прочных лидирующих позиций на рынке.

Таким образом, в рыночных условиях компания может успешно развиваться, опираясь на собственные силы и привлекая внешние ресурсы только при наличии персонала, владеющего знаниями и навыками, необходимыми для выявления и реализации ее конкурентных преимуществ. Решение проблем повышения квалификации кадров в Украине требует реализации комплекса мероприятий:

- 1) внедрение концепции коучинга в образовательную систему и создание программ подготовки профессиональных бизнес-тренеров в вузах Украины;
- 2) государственная поддержка практикующих коучей;
- 3) реализация политики распространения знаний о принципах коучинга в СМИ;
- 4) создание возможностей для выхода на рынок Украины бизнес-школ с мировым именем;
- 5) применение методов управления по «взращиванию» предприятиями собственных управленческих кадров.

Реализация названных мер позволит сосредоточиться вокруг проблем нехватки квалифицированных кадров, которые обостряются в условиях экономического оживления, объединить единомышленников из различных сфер в процессе их решения. Высокий уровень компетентности высшего руководства, команда компетентных специалистов, разделяющая стратегические принципы развития бизнеса, владеющая самым современным инструментарием эффективного менеджмента, маркетинга, финансового управления, активно участвующая в процессе формирования рыночной политики компании, – именно эти факторы становятся в настоящее время важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности предприятий во всех сферах экономической деятельности.

Литература

1. Дж. Уитмор. Коучинг высокой эффективности. /Пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
2. Patrick Forsyth. Improve your coaching and training skills. – London: British Library Cataloguing-in-Publication Data, 2008. – 161 p.
3. Л. Грабс-Уэст. Сотрудники на всю жизнь: Уроки лояльности от Southwest Airlines / Лорейн Грабс-Уэст; пер. с англ. П.В. Миронова и А.В. Камеко. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 128 с.
4. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Л. Кроль, Е. Пуртова. – М.: Независимая фирма «Класс», 2001. – 464 с.
5. А.В.Перцев, И.И.Карнаух. Коучинг: успех после успеха. – М: У-Фактория, 2005. – 140 с.
6. Бакирова Г.Х. Тренинг управления персоналом. – СПб.: Речь, 2004. – 400 с.
7. Украинская Федерация Коучинга. – Режим доступа: <http://www.ucf.com>.
8. Международная Федерация Коучинга: – Режим доступа: <http://news.ukrchas.net/>.
9. «4COACH»: Коучинг-портал. – Информационный портал о коуч-технологиях. – Режим доступа: <http://www.4coach.ru/>.

Надійшла 23.05.2009

УДК 330.46 : 519.6

И. Ю. ИВЧЕНКО

Одесский национальный политехнический университет

УПРАВЛЕНИЕ В МОДЕЛИ СИНХРОНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ, ВОСПРОИЗВОДСТВЕННОЙ, ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ И ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Визначено комплекс керуючих змінних у моделі синхронізації виробничої, відтворювальної, інвестиційної, інноваційної і фінансової діяльності промислового підприємства, що забезпечує гнучке управління всіма основними процесами господарської діяльності підприємства, а також сформульована система обмежень, що накладаються на зазначені змінні.

The complex of manage variables in the model of synchronization of production, reproductive, investment, innovative and financial activity of industrial enterprise was determined which provides flexible control of all basic processes of economic activity of enterprise, and also the system of limitations which are imposed on the noted variables was formulated in the article.

Проблема синхронизации производственной, воспроизводственной, инвестиционно-инновационной и финансовой деятельности промышленного предприятия имеет ярко выраженный оптимизационный характер с большим количеством степеней свободы. Любая задача оптимального управления представляет