

# **ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

УДК 658.3:016.17

**О.І. Бала, М.І. Тарнавський, Р.Д. Бала**  
Національний університет "Львівська політехніка"

## **РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВ**

© Бала О.І., Тарнавський М.І., Бала Р.Д., 2014

Проаналізовано чинники розвитку інструментів управління розвитком працівників. Виокремлено п'ять груп чинників та наведено взаємозв'язок чинників та учасників процесу розвитку. В основу запропонованого групування покладено загальні чинники, якості користувача коучингу та чинники впливу коуча на процес коучингової взаємодії.

**Ключові слова:** коучинг, чинники, розвиток, методи, засоби, учасники

**O.I. Bala, M.I. Tarnavskiy, R.D. Bala**  
Lviv Polytechnic National University

## **DEVELOPMENT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT ENTERPRISES**

© Bala O.I., Tarnavskiy M.I., Bala R.D., 2014

The article under consideration is an attempt at analyzing the tools of workers' development management. Five groups of factors have been distinguished and their connection with the participants of the development process have been provided. Within the suggested grouping we have applied general factors, coaching participant qualities and the factors of couch's influence on the coaching interrelation process.

Under the conditions of economic crisis results overcoming an enterprise staff development is one of the most essential issues which managers of each national enterprise face. The development of an enterprise is a multidimensional issue and is concerned with different directions of enterprise activity where the production, technological, organizational, managerial, personnel, economic, financial, and social ones are the most essential is the most essential.

Taking into account the versatility of methods and tools of staff management in their activity the issue of priority tools of factors search arises, which will make up a basis for the mechanism of the most significant development tool choice.

There is no doubt that the workers are the most important factor of enterprise development that is why the authorities are supposed to supply their constant development. Under modern conditions of arousing competitiveness, unstable outer environment the workers' development supply is an essential condition for general enterprise development. Recently, managers of national enterprises become more interested in the application of different foreign tools of personnel development potential. One of these tools is a coaching which ensures a constant development of a potential. To efficiently apply this tool it is

advisable to investigate main factors which ensure the efficiency of their application and research the essence of the notion of coaching development at an enterprise.

Coaching efficiency depends on individual personal and professional features of the coaching process participants. It is worth noting that coaching efficiency depends on both: a coach who conducts it and the user of it. That is why the factors of enterprise coaching development will be grouped into three groups: coach's influence factors, coaching user's influence factors and general (common) ones.

The very application of all the factors together allows the coach forming a worker's behavior in a way to ensure maximum work productivity, the analysis of one's work results and the elimination of drawbacks. The factors influence research allows a coaching user finding out limiting factors of a self-development.

The development of coaching on an enterprise and the process of its management is concerned with the enterprise in general and each worker as well. The development of an enterprise is practically useless without personal staff development. The process of coaching development in the system of management is realized during a certain function of management fulfillment – the management of coaching development and general functions application.

Thereby, defining coaching as a tool of potential development we have found out that to efficiently fulfill this function we need to correctly apply the factors of its development. To achieve this we have made a structure of the factors according to certain criteria and found five groups of factors. Correctly applying these factors a coach may create good conditions of coaching participants' development potential. Apart from this, the structuring of factors will allow to find out the directions according to which we should evaluate coaching efficiency.

**Key words:** coaching, factors, development, methods, tools, participants.

**Постановка проблем.** В умовах подолання наслідків економічної кризи розвиток персоналу підприємства є одним із важливих питань, яке постає перед менеджерами вітчизняних підприємств. Розвиток підприємства поняття багатоаспектне та стосується різних напрямів діяльності, основними з яких є: виробнича, технологічна, організаційна, управлінська, кадрова, економічна, фінансова, соціальна та ін.

Зважаючи на різноманітність методів та інструментів управління персоналом у діяльності, актуальною постає проблема розроблення чинників вибору пріоритетних інструментів, яка буде основою для розроблення механізму вибору найвагомішого інструменту розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розвитку підприємства та в цьому контексті розвитку потенціалу та діяльності працівників присвячено чимало праць, однак щодо застосування коучингу як інструменту розвитку потенціалу значних напрацювань у вітчизняній літературі практично немає. Отже, проблема дослідження чинників розвитку коучингу набуває актуальності та своєчасності.

Розвиток як економічна категорія у “Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера” трактується як процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), у результаті чого змінюється якість предмета, явища, діяльності, перехід до новішого, прогресивнішого [14]. В економічній енциклопедії та фінансовому словнику наведено класифікацію видів розвитку та їх характеристики [10]. Із змісту розвитку загалом під розвитком працівника розуміють розвиток його здібностей, характеристик, професійних навиків, особистих якостей.

**Цілі статті.** Аналізуючи останні напрацювання та поставлену проблему, ціллю дослідження є виокремлення чинників розвитку працівника на вітчизняних підприємствах із врахуванням зарубіжного досвіду та особливостей вітчизняного господарювання, яка буде основою для розроблення моделі розвитку працівника.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Безумовно, найважливішим чинником розвитку підприємства є його працівники, тому керівництво повинне забезпечувати їх постійний розвиток. У сучасних умовах зростаючої конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища забезпечення розвитку працівників є необхідною умовою ефективного розвитку підприємства загалом. Останнім часом у менеджерів вітчизняних підприємств з'явився інтерес до використання різноманітних зарубіжних інструментів розвитку кадрового потенціалу. Одним із таких інструментів є коучинг, який забезпечує постійний розвиток потенціалу. Для ефективного застосування цього інструменту доцільно дослідити основні чинники, які забезпечують ефективність його застосування та загалом дослідити зміст поняття “розвиток коучингу на підприємстві”.

Опрацювавши літературні джерела з питань коучингової діяльності на підприємстві [1–8], можемо констатувати, що сталий розвиток коучингу залежить від кількох основних груп чинників: ресурсного забезпечення процесу коучингу, чинників, що визначають рівень впливу “людського фактору”, мотиваційних, соціально-культурних та організаційно-управлінських чинників. Розглянемо особливості впливу цих чинників.

Ефективність коучингу залежить від індивідуально-особистісних та професійно-кваліфікаційних характеристик учасників коучингового процесу. Доцільно зауважити, що ефективність коучингу залежить як від коуча, який його здійснює, так і від користувача коучингу. Тому чинники розвитку коучингу на підприємстві згрупуємо у три групи: чинники впливу коуча, чинники впливу користувача коучингу та загальні (спільні) чинники.

#### 1. Чинники впливу коуча на процес коучингової взаємодії

Процес коучингової взаємодії буде неможливим, якщо у його реалізації не братиме участь хоча б один із його суб'єктів. Безумовно, провідним учасником коучингової взаємодії є коуч, який безпосередньо відповідає за її реалізацію. Тому розглянемо, як коуч може впливати на процес розвитку коучингу, а саме встановимо основні чинники впливу коуча на процес коучингової взаємодії.

Дж. Уйтмор у роботі “Coaching for performance” [16, с.44] наводить якості ідеального коуча, визначені користувачами коучингу. Це зокрема:

- терпіння;
- швидкість та неупередженість;
- надання підтримки;
- вміння слухати;
- вміння зрозуміти;
- усвідомленість;
- уважність;
- вміння запам'ятовувати.

Як було встановлено, коучем може бути як вільно наймаий зовнішній спеціаліст, так і співробітник підприємства, який обіймає посаду менеджера (внутрішній коуч). У випадку використання методів коучингу внутрішніми коучами на підприємстві важливий вплив на ефективність застосування коучингу здійснює рівень встановлення формальних взаємовідносин у колективі працівників. Дуже часто чинником, який стримує розвиток коучингу, є страх керівника втратити роль авторитету на підприємстві, тобто на підприємстві низький рівень делегування повноважень, низький рівень довіри керівників до підлеглих, а відтак зниження у працівників автономності, яка дестимулює їх розвиток.

Щоб стати ефективним внутрішнім коучем, потрібно також враховувати стиль керівництва, повністю позбутись авторитарних нахилів.

Усі ці якості допоможуть коучеві навчити працівника бути уважним, зосередженим. Належний розвиток кваліфікаційних характеристик коуча дасть йому змогу розробити стратегію розвитку працівника, вибрати конкретний метод роботи із користувачем та структурувати основні завдання, яких хоче досягнути користувач коучингу.

2. Якості користувача коучингу. Не менш важливий вплив на результативність процесу коучингу здійснюють безпосередньо користувачі коучингової комунікації. Перш за все потрібно встановити ментальні установки стосовно розвитку, оскільки працівники дуже часто не хочуть змінювати усталений спосіб своєї діяльності. Ефективність проведення коучингу залежить також від професійно - кваліфікаційних навичок, які визначають періодичність, доцільність, напрями та способи реалізації коучингу.

3. Загальні чинники – це чинники, які впливають на усіх учасників коучингової взаємодії. До загальних належать такі групи:

1. Чинники ресурсного забезпечення процесу коучингу

Коучинг є достатньо фінансово дорогою послугою, тому у випадку прийняття керівництвом рішення про можливість її здійснення на підприємстві повинні бути проаналізовані джерела фінансування цієї послуги та достатність фінансового забезпечення.

До цієї групи також можемо віднести чинники інформаційного забезпечення процесу коучингу. Суть інформаційного забезпечення процесу коучингу полягає у можливості отримання коучем надійної, максимально повної та достовірної інформації про потенційного користувача коучингу з метою встановлення доцільності проведення для нього коучингової комунікації.

2. Група чинників, що визначають рівень впливу “людського фактору” на процес коучингу. До цієї групи ми віднесли індивідуально-особистісні та професійно-кваліфікаційні чинники.

Індивідуально-особистісні чинники визначають особливі умови застосування коучингу до конкретної людини. Процес коучингу залежить від здатності та схильності працівника до розвитку. Щодо професійно-кваліфікаційних чинників, то вони зумовлюють обсяг, глибину і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь та зумовлюють здатність працівника до конкретного визначеного розвитку [15, с.201].

3. Мотиваційні чинники. Роль цієї групи факторів полягає у спонуканні до здійснення коучингової діяльності як коуча, так і користувача коучингу. Тому цей чинник має два аспекти чинники мотивування до здійснення коучингової діяльності коучем та чинники мотивування саморозвитку користувача коучингу. Мотивувальні фактори допомагають коучу реалізувати коучинг у таких напрямках:

- досягнення максимальної ефективності діяльності користувача коучингу;
- спонукання коуча до таких дій, які дають змогу реалізувати досягнення ефективності користувачем коучингу.

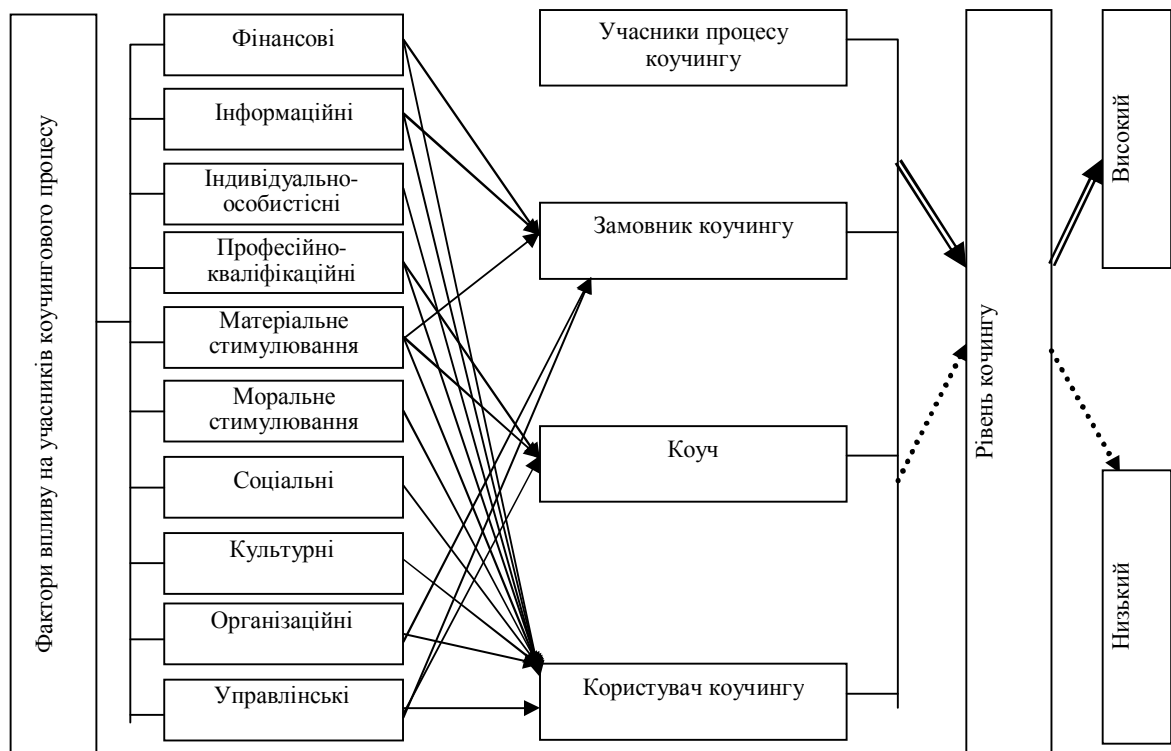
Найважливішим мотивом, який стимулює працівника до розвитку, є його прагнення до реалізації своїх можливостей. Тобто мотиваційні чинники є тими критеріями, які визначають суть, доцільність, шляхи та результати коучингового процесу.

4. Соціально-культурні чинники. Ця група чинників впливає на рівень цивільної свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, враховуючи ієрархію потреб людини [15, с. 201].

5. Організаційно-управлінські чинники. У цій групі чинників ми досліджуємо роль організаційної та управлінської складових у процесі реалізації коучингу.

Організаційні чинники визначають можливість реалізації коучингу та його вплив як на окремого працівника, так і на сукупність працівників загалом. Організаційні чинники забезпечують можливість створення таких умов, які сприяють раціональній організації праці. До таких умов належить раціональний поділ праці, інтенсивність використання потенціалу працівників, взаємоузгодженість завдань, забезпечення балансу між можливостями працівника та вимогами, які до нього ставляться. Управлінська складова визначає особливості управління коучинговим процесом.

Врахування основних аспектів розвитку коучингу та чинників, які забезпечують його, дало змогу навести графічну інтерпретацію взаємозв'язку чинників та учасників коучингового процесу (див. рисунок).



*Взаємозв'язок чинників та учасників коучингового процесу*

Чинники розвитку коучингу можуть впливати у двох напрямках, сприяти його розвитку або його стримувати. Особливості впливу наведено у таблиці.

### Характеристика чинників впливу на розвиток коучингу на підприємстві

| Групи чинників          | Назви чинників            | Характеристика впливу на розвиток коучингу  |   |
|-------------------------|---------------------------|---|---|
|                         |                           | Сприятливий вплив   | Стримувальний вплив   |
| 1                       | 2                         | 3   | 4   |
| Ресурсного забезпечення | Фінансові чинники         | Збільшення розміру частки фонду заробітної плати, який спрямовується на розвиток працівників.               | Обмежене фінансування розвитку працівників, незацікавленість керівництва і працівників у фінансуванні розвитку.   |
|                         | Інформаційні              | Достатнє інформаційне забезпечення процесу коучингу (можливість пояснити зміст, переваги процесу коучингу). | Недостатнє інформаційне забезпечення про розвиток.  |
| Людський фактор         | Індивідуально-особистісні | Здатність та бажання до розвитку, навчання.   | Незацікавленість як працівників, так і працедавців у розвитку працівників, фінансове обмеження можливостей отримання належної освіти та відповідної кваліфікації.   |
|                         | Професійно-кваліфікаційні | Належний освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, високі професійно-ділові якості                       |   |
| Мотиваційні             | Матеріальне стимулювання  | Збільшення розміру заробітної плати, встановлення премій, надбавок.   | Нехтування керівництвом та неприділення ним уваги професійно-кваліфікаційному розвитку оскільки немає достатніх можливостей використати навчених працівників та інвестування коштів у розвиток не завжди оправдовує себе. |
|                         | Моральне стимулювання     | Визнання професійної майстерності різноманітними грамотами, нагородами.                                     |   |

| 1                          | 2             | 3   | 4   |
|----------------------------|---------------|---|---|
| Соціально-культурні        | Соціальні     | Створення сприятливих умов реалізації потенціалу; забезпечення працівників пакетом соціальних послуг та соціальний захист працівників; підвищення якості і рівня життя працівників.   | Відсутність обов'язкових норм та положень соціально-культурного розвитку. Фінансово-орієнтований вектор розвитку підприємств. Відсутність у                             |
|                            | Культурні     | Створення умов для творчого, культурного розвитку   | Керівництва потреби у створенні соціальних та культурних благ для працівників. Нераціональна соціальна інфраструктура. Відсутність програм соціальної відповідальності. |
| Організаційно-управлінські | Організаційні | Навички організування відносин у колективі; створення атмосфери, що сприяє розвитку (правильне створення коучингових команд, груп тощо); правильне формулювання цілей коучингу.   | Високий рівень централізації управління; відсутність налагодженого організаційного механізму розвитку працівників.  |
|                            | Управлінські  | Децентралізація управління, вміння делегувати повноваження та приймати відповідальність; здатність об'єктивного оцінювання учасників коучингового процесу; забезпечення моніторингу за коучинговий процесом; управління стимулюванням розвитку клієнтів; уміння вислухати тощо. |   |

Саме використання усіх чинників у комплексі дає змогу коучеру сформувати поведінку працівника так, щоб забезпечити максимальну продуктивність праці, аналіз показників своєї діяльності працівником та у випадку виявлення недоліків – їх усунення. Користувачу коучингу дослідження впливу чинників дає змогу виявити стримувальні (обмежувальні) чинники саморозвитку.

Загалом успіху розвитку коучингу сприяють:

- відкриті і довірчі стосунки між працівниками;
- достовірні інформація;
- виконання покладених обов'язків;
- встановлення темпів динамічного розвитку.

Розвиток користувача коучингу є результатом впровадження на підприємстві організаційних змін. Як відомо, працівники доволі часто чинять опір змінам, а тому на шляху розвитку коучингу виникають перепони, які стримують його. До таких бар'єрів переважно зараховують:

- прояв недовіри з боку менеджерів;
- невміння делегувати повноваження;
- страх втрати авторитету;

- страх втрати ролі експерта, лідера;
- відсутність компетентності;
- конкуренція між працівниками;
- існуючі культурні цінності та установки;
- налагоджений цикл діяльності та відсутність бажання порушувати його;
- відсутність фінансового забезпечення;
- небажання розвиватись.

Для усунення цих бар'єрів та подолання опору щодо впровадження коучингу підприємство може реалізовувати такі дії:

- обговорення доцільності впровадження коучингу у різних формах залежно від аудиторії, для якої буде проводитись коучинг;
- інтегрованість працівників у систему прийняття управлінських рішень;
- пояснення переваг від впровадження коучингу;
- кар'єрний ріст учасників коучингового процесу;
- моральне та матеріальне стимулювання учасників коучингової взаємодії.

Зрештою коучинг не є примусовим на підприємстві, тому першочергово працівники повинні бути зацікавлені у його застосуванні, оскільки він може суттєво змінити звичні для вітчизняних працівників критерії ефективності та цільової орієнтації працівника.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Розвиток коучингу на підприємстві та процес управління ним стосується як підприємства загалом, так і кожного конкретного працівника. Без цілеспрямованого розвитку працівників розвиток підприємства є практично нівельованим. Процес управління розвитком коучингу в системі менеджменту реалізується під час виконання конкретної функції менеджменту – управління розвитком коучингу та із застосуванням загальних функцій.

Розвиток коучингу забезпечить підприємству:

- підвищення кваліфікаційних навиків працівників;
- ріст продуктивності праці;
- посилення рівня причетності працівника до діяльності підприємства;
- підвищення ефективності менеджерів усіх рівнів управління.

Тому розвитку коучингу потрібно приділяти належну увагу. В цьому контексті, узагальнюючи практичний досвід провідних менеджерів-коучів та на основі опрацювання літературних джерел нами встановлено, що розвиток коучингу повинен здійснюватись у таких аспектах:

- нормативне забезпечення коучингової діяльності;
- інформаційно-аналітичне забезпечення;
- рівномірний розподіл завдань і повноважень у процесі реалізації коучингу;
- розроблення переліку конкретних заходів щодо застосування коучингу із врахування стратегії та цілей підприємства;
- належне організаційне забезпечення процесу застосування та розвитку коучингу;
- прийняття ефективних управлінських рішень з питань коучингової ефективності;
- встановлення конкретних кваліфікаційних характеристик для учасників коучингової взаємодії;
- оцінювання ефективності реалізації коучингу та за його результатами прийняття рішень щодо подальшого застосування чи розвитку.

Отже, визначаючи коучинг як інструмент розвитку потенціалу, встановлено, що для успішного виконання цієї функції потрібно правильно використовувати чинники його розвитку. Для цього нами було структуровано чинники за певними критеріями та

виокремлено п'ять груп чинників. Правильно використовуючи ці чинники, коуч зможе створити сприятливі умови розвитку потенціалу користувачів коучингу. Окрім цього, структурування чинників дасть також змогу встановити напрями, за якими потрібно оцінювати ефективність коучингу.

1. Кузьмін О.Є. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. пос. [2-е вид. доп. і перер]* / О.Є. Кузьмін О.Г. Мельник.– Львів.: „Інтелект-Захід”, 2003.–352с. 2. Сорокоумов А. *Что такое Коучинг/ А. Сорокоумов. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lib.eliseeva.com.ua>*. 3. Орбан-Лембрик Л.Е. *Психологія управління* /Л.Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003.- 567 с. 4. Карамушко Н.А. *Фактори впливу на науково-технічний й інноваційний розвиток підприємств АПК* / Н.А. Карамушко // *Часопис економічних реформ. – 2011. – №1. – С. 18–24.* 5. Шляга О.В. *Важелі управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сьогодення*/ О.В. Шляга // *Вісник економічної науки України. – 2010. – №1. – С. 157–160.* 6. Гончаров В. М. *Роль мотивації персоналу та її вплив на підвищення ефективності використання трудових ресурсів в банківській сфері* / Гончаров В. М., Пожидаєв А. Є. // *Часопис економічних реформ. – 2011. – №3. – С. 39–44.* 7. Шведчиков О. А. *Фактори зовнішнього середовища, що впливають на сталий розвиток промислового підприємства* / Шведчиков О. А. // *Часопис економічних реформ. – 2011. – №3. – С. 111–115.* 8. Лапин Е. В. *Оценка экономического потенциала предприятия: монография* / Е. В. Лапин. – Сумы : ИТД “Университетская книга”, 2004. – 360 с. 9. УСЕ *Універсальний словник-енциклопедія* / [гол. ред. М. Попович]. – К. : Вид-во “Ірина”, 1999. – 1551 с. 10. *Економічна енциклопедія: У 3-х томах, т. 2* / [редкол.: ... С.В. Мочерний(відп. ред.) та ін.]. – К. : Вид. центр “Академія”, 2001. – 848 с. 11. *Великий тлумачний словник сучасної української мови* / уклад. і головн.ред. В.Т. Бусел. – К.-Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2002. – 1440 с. 12. *Экономический словарь* / Под ред.А.Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 2007. – 1152 с. 13. Вайс Керол Г. *Оцінювання: методи оцінювання програм та політики: [Пер. з англ. Р. Ткачука, М. Корчинської]. – В.: Вид-во Соломії Павличко “ОСНОВИ”, 2000. – 671 с.* 14. Сорокоумов А. *Что такое Коучинг / А. Сорокоумов. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lib.eliseeva.com.ua>*. 14. *Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера* / За ред.Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, ТзОВ “Книгодрук”, 2000. – 704 с. 15. Федонін О. С. *Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник* / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с. 16. *John Whitmore Coaching for Performance. GROWing People, Performance and Purpos. Third edition. Nicholas brealey Publishing. London, 2002.*