

УДК 338

Лазоренко Т.В.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Кузнець А.О.

студентка факультету менеджменту та маркетингу  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## КОУЧИНГ ТА БАДДІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

### АНОТАЦІЯ

У статті представлено особливості застосування коучингу та баддінгу для працівників організацій та підприємств. Пояснена доцільність використання цих методів у процесі управління персоналом на підприємстві. Доведено, що застосування методів дає змогу забезпечити ефективне функціонування системи управління персоналом, допомагає оцінити рівень здібностей та якість роботи працівників. Обґрунтовано, що, спираючись на ці сучасні методи управління, компанії можуть підвищити компетентність свого персоналу та рівень ефективності його роботи.

**Ключові слова:** коучинг, баддінг, управління персоналом, результат, ефективність, постановка цілей, планування.

### АННОТАЦИЯ

В статье представлены особенности применения коучинга и баддинга для работников организаций и предприятий. Объяснена целесообразность использования этих методов в процессе управления персоналом на предприятии. Доказано, что применение методов позволяет обеспечить эффективное функционирование системы управления персоналом, помогает оценить уровень способностей и качество работы сотрудников. Обосновано, что, опираясь на эти современные методы управления, компании могут повысить компетентность своего персонала и уровень эффективности его работы.

**Ключевые слова:** коучинг, баддинг, управление персоналом, результат, эффективность, постановка целей, планирование.

### ANNOTATION

The article presents the features of coaching and budding for employees of organizations and enterprises. Explained the expediency of using these methods in the process of personnel management at the enterprise. It has been proved that the application of the methods enables to ensure the effective functioning of the personnel management system, helps to assess the level of abilities and the quality of work of employees. It is substantiated that modern management methods allow companies can increase the competence of their staff as well as the level of their work efficiency.

**Key words:** coaching, budding, human resources management, result, efficiency, goal setting, planning.

**Постановка проблеми.** Питання ефективного управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах є інструментом, який недостатньо розкритий сьогодні, тому існує необхідність подальшого вивчення цієї теми. Нині все більше вітчизняних та зарубіжних підприємств приділяють увагу розвитку трудового потенціалу, що впливає на ефективність роботи компанії загалом.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми управління розвитком персоналу на підприємстві досліджували Дж. Уйтмор [1], О. Алексеєнко [2], М. Аткинсон [3], В. Кравчук

[6], Х. Передало [10] та інші вчені. Основна увага науковців зосереджена на дослідженні нових методів підвищення ефективності управління розвитком персоналом підприємства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сьогодні необхідно порівняти коучинг та баддінг як інструменти формування системи розвитку персоналу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз методів підвищення ефективності роботи шляхом впровадження для менеджерів оптимальної системи навчання персоналу. Обґрунтування необхідності розвитку цієї системи дає поштовх для застосування на підприємствах побудови нових методів навчання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні саме у сфері управління персоналом використовуються різні способи. Коучинг є одним з найновіших способів, що поєднує різні техніки та методики, а також дає нові можливості. Цей важливий інструмент впливає на результат діяльності окремих працівників та організації загалом. Сучасне управління розвитку персоналу в стилі коучингу – це погляд на робітників, як на найважливіший ресурс підприємства. Кожен з робітників розглядається як індивідуальна, унікальна та творча особистість, здатна самостійно вирішувати складні питання, проявляти ініціативу, робити складний вибір, брати на себе відповідальність і навіть приймати власні рішення.

Немає однозначного визначення коучингу ні науковцями, ні практиками, що зумовлює потребу дослідження цієї категорії. Обґрунтуємо змістовну сутність коучингу, адже цей метод управління розвитком персоналу досить поширений за кордоном. Дж. Уйтмор [1] розуміє коучинг так: «новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників, зростанню рівня їх конкурентоспроможності, забезпечують розвиток компетентності, спонукають до інноваційного підходу у виробничому процесі».

Дж. Флегерті наводить таке визначення: «це щось більше, ніж просто партнерство, в осно-

ві якого лежить підзвітність одного працівника перед іншим, що підтримує його у досягненні цілей, або застосування конкретних дисциплінарних дій, спрямованих на зміну небажаної поведінки» [2, с. 5].

Р. Харгрув пише, що коучинг полягає в усьому тому, що виконує робітник задля того, аби досягнути екстраординарних результатів в умовах змін, складних взаємозалежностей та конкуренції.

Міжнародна федерація коучингу розуміє його як безперервне співробітництво, що допомагає досягнути значних результатів у своїй професії. Результатом коучингу є поглиблення знань та умінь. Коучинг сприяє самовдосконаленню.

М. Нагара зазначає, що коучинг – це технологія управління не тільки поточним рівнем конкурентоспроможності робітників підприємства, але й його перспективою, адже він спрямований на мобілізацію ресурсів підприємства, розвиток необхідних здібностей та вмінь роботи з динамічною зміною інформації, що сприяє засвоєнню стратегій отримання результату завдяки мотивації до праці, створенню потрібної атмосфери творчості та ініціативи, підвищенню відповідальності за виконання своїх завдань.

В. Бережна розуміє коучинг як мотивацію та тренування особистості для набуття нових вмінь та навичок. На практиці це синтез методики індивідуального психологічного консультування, соціально-психологічного тренінгу та традиційного наставництва досвідчених спеціалістів.

Е. Денисенко розуміє коучинг як тренування людини індивідуально задля досягнення значущих цілей, підвищення мобілізації внутрішнього потенціалу, розвитку необхідних здібностей та навичок, засвоєння провідних стратегій отримання результату. Цей метод навчання спрямований на розширення можливостей людини [3, с. 10–14].

В. Кулик визначає коучинг як філософію, систему технологій та методів, що спрямована на постановку та максимально швидко досягнення заданих цілей за допомогою тренінгу з безпосередньою участю коуч-консультантів та консалтингової підтримки експертів.

Як інструмент розвитку персоналу коучинг – це взаємодія керівника та підлеглого, спрямована на ефективніше вирішення поставлених задач. Зміст коучинга дещо незвичний, адже замість інструкцій менеджер просто ставить підлеглому кілька питань.

Коучинг повністю розкриває внутрішній потенціал людини. Саме тому використання коучингу в управлінні розвитком персоналу визначить успіх діяльності підприємства загалом. Тому коли ми визначили функціональну та змістовну сутність коучингу, то це дало нам змогу визначити переваги, які дає використання коучингу в управлінні персоналом [4, с. 26].

1) Підвищення ефективності управління. Розвиває професійні якості робітників і команд та дає змогу використовувати набуті якості в

роботі на благо підприємства. Таким чином, використання коучингу в управлінні персоналом підвищує ефективність.

2) Розвиток персоналу. Використання коучингу дає змогу робітникам компанії розвиватися в процесі роботи та підвищувати свою ефективність.

3) Оптимізація системи корпоративного навчання. Коучинг допомагає вчитись і дає змогу багаторазово підвищити ефект від навчання на тренінгах. Співробітники, що пройшли навчання, легше адаптують отримані знання до специфіки своєї роботи, починають активніше та ефективніше застосовувати отримані навички та знання на практиці.

4) Інтеграція інтересів стейкхолдерів. Коучинг поліпшує взаємини у внутрішньому середовищі підприємства. Запитання спрямовані на формування інтересів стейкхолдерів та відчуття ними своєї важливості для компанії.

5) Поліпшення якості життя робітників. Окрім поліпшення взаємин, коучинг отримує емоційну задоволеність від роботи, що мотивує на якісне виконання своїх обов'язків.

6) Економія часу керівника. Коучинг не вимагає додаткового часу керівника, а навіть суттєво економить його. Витрати часу виникають під час навчання коучингу та на етапі впровадження його як нової системи управління. Надалі персонал готовий брати на себе частку відповідальності, тому його не треба контролювати, а в керівника з'являється час на виконання складніших задач. Все більшої гнучкості та адаптивності вимагають зростання конкуренції на ринку, інноваційні технології, економічна невизначеність і соціальна нестабільність. Коучинг дає змогу швидше адаптуватися до змін.

Коучинг переважно трактують як тренування та консультування персоналу для реалізації потенціалу. Підсумовуючи наведені визначення, визначимо його як діяльність, що спрямована на виконання завдань та досягнення цілей. Коучинг спрямований на формування поведінки робітника таким чином, щоб забезпечити самостійність та ефективність виконаної роботи. Переважно коучинг реалізується у формі питань, тому доцільно розглядати його як метод менеджменту [5].

Існує п'ять функцій коучингу:

- розвиток компетенції працівників та кар'єрний розвиток;
- креативні ідеї та рішення;
- комплексне консультування (може використовуватися на будь-якій стадії, в усіх сферах та усіма підрозділами);
- мотивуюча, що забезпечує досягнення як особистих цілей, так і цілей організації;
- швидке пристосування до умов.

У процесі здійснення діяльності коуч застосовує інструменти, володіння якими часто визначає якість його послуг. Існує два інструменти коучингу, а саме основні та допоміжні.

Основний вид коучингу – це модель спілкування з клієнтом, модель мислення, яка використовується в коучинговій сесії, та система роботи.

Допоміжні інструменти – це типології, що допомагають зібрати та структурувати інформацію про клієнта, щоб вибрати правильний підхід. Мати поняття, чого ви хочете досягти, є першим кроком, тому якщо ви не знаєте, що робити, то це не дасть хороший результат. Різниця між тим, де ви є зараз і куди хочете дістатись, є якраз тим, де можна застосувати модель, що виконує роль директиви, за допомогою якої можна визначити курс дій. Коуч повинен [6]:

- створювати ситуації, які б допомагали осмислити, що є справді важливим, виявити свої сильні сторони;
- ставити цілі;
- позбутися бар'єрів та обмежень, які стримують розвиток потенціалу працівників;
- сприяти самостійності;
- створювати атмосферу того, що він постійно пам'ятає про своїх підлеглих та їх здобутки.

Основна мета коучингу полягає в тому, щоб навчити думати своєю головою, долаючи бар'єри на шляху до успіху та кидаючи виклик, досягти нових результатів, здійснювати позитивний вплив.

Успішні компанії використовують програму коучингу, аби запобігати проблемі з персоналом та збільшувати продуктивність. Коучинг дає змогу динамічним чином розвивати робітників.

В Україні коучинг набуває популярності, але все ж такі менеджери сучасних організацій недостатньо обізнані щодо нього. Водночас переходу до застосування коучингу менеджера має передувати спілкування останнього з професіональним коучем із консалтингової фірми. В такому разі менеджер зможе усвідомити усі тонкощі методу. Спілкування проходить у формі коуч-сесії, тобто як періодична та структурована бесіда, завдання якої полягає в просуванні до поставленої мети. Характеристики коуч-сесії [7, с. 55–60]:

- 1) періодичність (декілька разів в тиждень, від 20 до 90 хвилин);
- 2) самостійна робота клієнта між сесіями;
- 3) структурованість (з певним планом бесіди, що контролюється коучем);
- 4) підбивання підсумків, складання плану дій на період між сесіями.

В межах підприємства потрібно застосовувати такі види коучингу:

- бізнес-коучинг (процес вирішення задач);
- лайф-коучинг (визначення особистих цілей робітника);
- командний коучинг (командна робота, коли кожен робітник робить те, щодо чого він має найбільший талант);
- проєктний коучинг (використання для спрацьованої команди, що реалізує проєкт, додатково допомагає визначити задачі, строки та розподілити ролі).

В грошовому еквіваленті вирішення проблеми має такі дані: загальні часові витрати на на-

вчання однієї людини з урахуванням особливостей спеціальності.

Баддінг – метод навчання, за якого один одному передають інформацію під час встановлення об'єктивного, чесного зв'язку між персоналом. Баддінг використовується як допомога керівництву. Це ніби неформальне наставництво або рівноправний коучинг. За допомогою баддінгу виконується завдання підтримки робітника у досягненні цілей (особистих або корпоративних), а також у формуванні в нього нових навичок.

Між працівниками встановлюється зворотний зв'язок, як під час оцінювання за системою «360 градусів», але з тією відмінністю, що робітник спілкується щодня тільки з цією людиною. Баддінг відрізняється від наставництва або коучингу повною рівністю. У баддінгу не існує категорій «наставник» і «підопічний», а рекомендації та інша інформація передаються у двосторонньому порядку [8, с. 348–349].

Вирішуються такі управлінські завдання, як забезпечення інформаційного обміну між персоналом; навчання в процесі його трудової адаптації; забезпечення ефективного впровадження інновацій; обмін інформацією; розвиток соціальних навичок; формування колективу.

Баддінг на підприємстві вимагає уваги з боку менеджерів персоналу, на яких покладаються обов'язки навчання, адже встановлюється зворотній зв'язок та інформаційний обмін між робітниками. Менеджери з персоналу повинні проводити для учасників баддінгу спеціальні консультації, що забезпечать низку позитивних для організації властивостей, таких як створення атмосфери довіри та конфіденційності, інтерактивне спілкування, розуміння потреб та співпраця.

**Висновки.** Отже, коучинг – це мобілізація трудових ресурсів підприємства, індивідуальний розвиток необхідних здібностей та вмій персоналу, що сприяє засвоєнню стратегій отримання результату завдяки мотивації до праці, створенню потрібної атмосфери творчості та ініціативи, підвищенню відповідальності за виконання своїх завдань. Баддінг – метод, за якого один одному передають інформацію під час встановлення об'єктивного зв'язку між персоналом. Кожен з інструментів є ефективним для організації, адже допомагає розвивати персонал. Щодо мене, то я люблю та застосовую метод баддінгу на своєму підприємстві, оскільки це зручніше та швидше.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алексеенко О. Коуч-вдохновитель. URL: [http://www.coachuga.ru/coachings/o\\_kouchinge](http://www.coachuga.ru/coachings/o_kouchinge).
2. Аткинсон М., Чоис Р.Т. Внутренняя динамика коучинга / пер. с англ. R.: Companion group, 2009. Т. 1. 208 с.
3. Аткинсон М., Чоис Р.Т. Пошаговая система коучинга / пер. с англ. R.: Companion group, 2009. Т. 2. 256 с.
4. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку. URL: <http://www.lifecoach.com.ua>.

5. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. Москва: Междунар. академия корпор. упр. и бизнеса, 2005. 168 с.
6. Кравчук В. Коучинг – ділове репетиторство. Контакти: український діловий тижневик. 2003. № 30. URL: <http://www.Kontrakty.com.ua/show/ukr/article/10/302003367.html>.
7. Кузьмін О., Мельник О. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібн. 2-ге вид., перероб. і доп. Львів: вид-во НУ «Львівська політехніка»; Інтеллект-Захід, 2003. 352 с.
8. Передало Х., Моспан М. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом. Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: матер. III міжн. наук.-практ. конф. Львів: вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. С. 348–349.
3. Atkinson M. Step-by-step coaching system: per. with english / M. Atkinson, Rae T. Chois. – R.: Companion group, 2009. – T. 2. – 256 p.
4. Coaching – a tool for personal and professional development. [Electronic resource]. – Available at: <http://www.lifecoach.com.ua>.
5. Coaching high efficiency / J. Whitmore. M.: International Academy Corps Management And business, 2005. – 168 p.
6. Kravchuk V. Coaching – business tutoring / V. Kravchuk // Contacts: Ukrainian business weekly. – 2003. – No. 30. [Electronic resource]. – Available at: <http://www.Kontrakty.com.ua/show/ukr/article/10/302003367.html>.
7. Kuzmin O. Theoretical and Applied Fundamentals of Management: teach. manual / O. Kuzmin, O. Miller. – Kind. 2nd, [rework. yes add ]. – Lviv: View of the Lviv Polytechnic National University; Intellect-West, 2003. – 352 p.
8. Peredalo H. Coaching as an Innovative Tool for Increasing the Effectiveness of Human Resources Management / Transmitted by M. Mospan // Management of Innovation Process in Ukraine: Problems, Prospects, Risks: mater. III International Science-practice Conf. – Lviv: NU “Lviv Polytechnic”, 2010. – P. 348–349.

#### REFERENCES:

1. Alekseenko O. Couch-inspector / O. Alekseenko. [Electronic resource]. – Available at: [http://www.coachuga.ru/coachings/o\\_kouchinge](http://www.coachuga.ru/coachings/o_kouchinge).
2. Atkinson M. Internal dynamics of coaching: per. With english / M. Atkinson, Rae T. Chois. – R.: Companion group, 2009. – T. 1. – 208 p.

**Lazorenko T.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Management and Marketing,  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

**Kuznets A.O.**

*Student, Faculty of Management and Marketing,  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

## COACHING AND BUDDING AS TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES

The scientific article is devoted to the urgent topic of personnel management of the enterprise, as the issues of improving the efficiency of staff will always be of interest to employers. Therefore, one of the most important for enterprises today is the problem of the efficiency of the personnel management system. Due to the rapid development of enterprises and organizations as a direction of activity of many modern and domestic enterprises, the issues of efficiency of personnel development requires further study. All this confirms the relevance of the proposed study.

Within the framework of the chosen theme, the aim was to analyse the methods of improving the efficiency of the personnel department and work with the staff by introducing the most optimal tool for staff development.

The relevance of the research topic is due to the increasing importance of the personnel development management system at the enterprise. Thus, companies can improve the competence of their personnel and the level of efficiency of their work at the enterprise.

The elements of scientific novelty are the systematization of theoretical and methodological provisions on the tools of effective personnel development at the enterprise.

The practical significance of the work lies in the application of the proposed recommendations to optimize the activities of the enterprise through the use of tools of employees and increase their efficiency. In addition, these important tools affect the performance of individual employees and the organization as a whole. The main result in the management of personnel development is the deepening of knowledge and skills, which contributes to self-improvement and development not only of individual employees but also of the enterprise as a whole.