

2. Dubynetska P.P. Analiz rehuliuuchoho vplyvu podatku na prybutok pidpriemstv na ekonomiku, Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya ekonomichna. 2014. Vyp. 49. S. 411 - 420. (accessed 25.03.2021) [In Ukrainian].
3. Ivanov Yu. Rehuliatyvnyi potentsial podatkovoï systemy Ukrainy: monohrafiia, Za zah. red. dokt. ekon. nauk, profesora Yu. B. Ivanova, Kharkiv: KhNEU, 2009. - 400 s. [In Ukrainian].
4. Kondiukh O.I. Teoretychni aspekty funktsionuvannia podatkovoho instrumentarii derzhavy, Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. 2014. – URL: http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/43/43_28.pdf. (accessed 25.03.2021) [In Ukrainian].
5. Ofitsiyni veb-sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Tsina derzhavy – proekt CASE Ukraina. – URL: <https://cost.ua/>.
7. Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 02 hrudnia 2010 roku no 2755-VI. – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>.
8. Ofitsiyni veb-sait Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy. – URL: <https://tax.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/dovidniki-/54005.html>.
9. Ofitsiyni veb-sait Derzhavnogo kaznacheïstva Ukrainy. – URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/kaznacheïstvo-informuye/monitoring-nahodzhen-do-byudzhetiv-ta-fondiv/operativna-informaciya-pro-nahodzhennya-do-derzhavnogo-byudzhetu-miscevih-byudzhetiv-ta-yesv>.

Дата подання публікації 23.03.2021р.

УДК 331.1

Щьокіна Є.Ю. к.е.н., доцент
кафедри економічних систем і управління інноваційним розвитком
Shchokina E. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Economic Systems and Innovation Development Management
<https://orcid.org/0000-0002-8442-0250>

КАР'ЄРНИЙ КОУЧИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Державний університет «Одеська політехніка»

У статті розглянуто теоретичні аспекти кар'єрного коучингу, як нового перспективного напрямку та стиля управління персоналом, що охоплює коло питань пов'язаних з кар'єрним плануванням та професійним розвитком та яке безпосередньо пов'язане з цілями, потребами і цінностями людини. Визначено роль коучингу в системі управління як одного з інноваційних та найбільш ефективних сучасних методів роботи з персоналом, який поєднує в собі нові перспективи й можливості ефективного впливу на результати діяльності різних людей та організації в цілому. Обґрунтовано, що коучинг як унікальна технологія кар'єрного розвитку сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму, професійної ерудиції, готовності до сприйняття нових дій і рішень та дозволяє людині усвідомити своє справжнє професійне покликання і бути максимально ефективним у своїй діяльності. Відзначено, що підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності організації можливе за умови постійного розвитку персоналу, сприяння творчій реалізації професійних і особистісних якостей та самовдосконалення кожного працівника впродовж усього життя, таким чином впровадження кар'єрного коучингу як методу управління персоналом в організаціях дасть змогу здійснити якісні зміни в організаціях. Виокремлено головний принцип кар'єрного коучингу, що полягає в досягненні людиною максимальних результатів і задоволення від трудової діяльності, що передбачає активно задіювати і розкривати власний потенціал, як особистий, так і професійний в своїй поточній діяльності. Представлено узагальнену схему процесу застосування кар'єрного коучингу, який постає ефективним способом досягнення конкретних результатів у житті й бізнесі. Відзначено, що в практиці управління персоналом в організаціях, використання кар'єрного коучингу сприяє збільшенню ефективності діяльності – за рахунок підвищення результативності виконання працівниками поставлених завдань, освоєння ними нових та необхідних навичок для вирішення складних задач, посилення рівня їх мотивації, як наслідок, зміцнення довіри до керівників.

Ключові слова: коучинг, кар'єра, управління персоналом, система управління, персонал.

CAREER COACHING IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

National University "Odessa Polytechnic"

The article discusses the theoretical aspects of career coaching as a new promising area and style of personnel management, covers a range of issues related to career planning and professional development and which is directly related to the goals, needs and values of a person. The role of coaching in the management system is assigned as one of the innovative and the most effective modern methods of robotics with the staff, which, given the new perspectives and the possibility of effective flowing into the results of the duality of children and the organization. It is proved that coaching as a unique technology of career development helps mobilize the internal capabilities and potential of employees, continuous improvement of professionalism, professional erudition, readiness to perceive new actions and decisions and allows a person to realize his true professional vocation and be as effective as possible in his activities. It is noted that increasing the efficiency of the organization's activities and competitiveness is possible subject to the constant development of personnel, the promotion of the creative implementation of professional and personal qualities and self-improvement of each employee throughout his life, thus the introduction of career coaching as a method of personnel management in organizations will allow for qualitative changes in organizations. The main principle of career coaching is highlighted, which consists in achieving maximum results and satisfaction from work by a person, provides for actively using and revealing his potential, both personal and professional, in his current activities. A generalized diagram of the process of applying career coaching is presented, which arises as an effective way to achieve specific results in life and business. It is noted that in the practice of personnel management in organizations, the use of career coaching contributes to an increase in their effectiveness - by increasing the effectiveness of employees' performance of assigned tasks, mastering new and necessary skills for solving complex problems, increasing their level of motivation, as a result, strengthening trust in managers

Keywords: coaching, career, personnel management, management system, personnel.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її з важливими науковими та практичними завданнями. На сучасному етапі динамічних змін та інноваційного розвитку, персонал, який є втіленням нових знань, ідей, розробок та інформації та який здатен максимально ефективно реалізувати свій потенціал, стає найціннішим активом організації. Вкладення в навчання, професійний розвиток, перепідготовку персоналу та інші дії, що спрямовані на зростання інтенсивності та ефективності праці в організації, відіграють важливу роль та стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та розвитку організації в цілому, що викликає необхідність безперервності і удосконалення системи управління персоналом та зміну старих моделей, які стають неефективними.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Не зважаючи на зростання інтересу науковців до коучингу та питань запровадження і розвитку персоналу, кар'єрний коучинг є новим поняттям. Недостатні теоретичні напрацювання та відсутність єдиного підходу до визначення сутності поняття «кар'єрний коучинг» зумовлює актуальність теми.

Дослідженню сутності, питанням застосування коучингу як основи розвитку персоналу та його впливу на підвищення ефективності управлінської діяльності, присвячено праці таких вчених, як: А. Вилегжаніної, М. Дауні [1], О.С. Івановича, В.А. Кулик, Є.І. Логвиновського [2], І.П. Миколайчука, М. Нагари [3], Г. Назарової, В. Павлова, М. Таран, Н. Томашека, Н. Сичової, Дж.Смарта, Э. Стак [4], Дж Уйтмора [5], Н. Чухрай та ін. Проте питання впровадження та застосування кар'єрного коучингу в організаціях залишається недостатньо розкритим та потребує подальших досліджень.

Цілі статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та значення застосування кар'єрного коучингу як вискоелективного підходу в роботі з людьми та як інструменту підвищення ефективності системи управління персоналом в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Створювати можливості для підвищення продуктивності праці та активізувати творчу діяльність працівників у наповненій новими технологіями житті, можливе за умови застосування нових методів роботи з персоналом, одним з яких інноваційним та найбільш ефективним є коучинг, який поєднує в собі нові перспективи й можливості ефективного впливу на результати діяльності різних людей та організації в цілому. В нашій країні коучинг є новим перспективним напрямком та стилем управління персоналом, яке все більше знаходить своє застосування в організаціях. Керівники сучасних організацій активно розробляють

та запроваджують інструментарій коучингу в розвитку персоналу, що спрямовано на покращення коефіцієнту корисної дії, тому як будь-який працівник прагне покращити свою роботоздатність та кваліфікацію, щоб відповідати вищим стандартам та самореалізуватися для досягненні своїх цілей. Таким чином, питання дослідження коучингу як високоефективного підходу в роботі з людьми та як інструменту управління персоналом є достатньо актуальним та вкрай необхідним.

Коучинг – це процес, у ході якого окремим людям і цілим колективам допомагають діяти продуктивно і максимально реалізовувати свої здібності. Він включає розкриття та використання сильних якостей людей, підтримку їх у подоланні особистих бар'єрів і обмежень у досягненні кращих результатів, а також підвищення результативності їх роботи в команді [1].

Кар'єрний коучинг як один із напрямів бізнес коучингу, охоплює все коло питань пов'язаних з кар'єрним плануванням та професійним розвитком, яке безпосередньо пов'язане з цілями, потребами і цінностями людини. Кар'єрний коучинг – це унікальна технологія кар'єрного розвитку, що сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму, кваліфікації працівників, професійної ерудиції, готовності до сприйняття нових дій і рішень, та дозволяє людині усвідомити своє справжнє професійне покликання і бути максимально ефективним у своїй діяльності. За допомогою спеціальних технік кар'єрний коучинг допомагає оцінити професійні можливості та компетенції у виборі найбільш дієвого шляху розвитку, виявити та використовувати існуючі таланти, сприяє процесу самовдосконалення, реалізації особистісних і професійних якостей, розкрити потенціал в структурі компанії, зрозуміти власні потреби та цінності, створити чітке бачення власної кар'єри, здійснити вихід на більш високий рівень посади, досягти чогось нового та реалізувати себе в компанії.

В організації кар'єрний коучинг є важливим інструментом розвитку і навчання співробітників, що дозволяє людині розробити план дій щодо досягнення успіху і супроводжує його в досягненні кар'єрних цілей, тому залучення зовнішніх фахівців в компанію, а саме кар'єрних коучів, може підняти якість використовуваних всередині організації програм і всієї роботи по кар'єрному плануванню для співробітників в цілому. Кар'єрний коучинг як найбільш ефективний інструмент в побудові кар'єри і досягнення успіху в професійному зростанні спрямований на поліпшення кількісних і якісних характеристик діяльності праці, покращення рівня компетенцій фахівців, удосконалення професійних і особистісних навичок як керівників, так і звичайних працівників, зростання задоволеності працею та зниження кадрових ризиків організації.

Впровадження кар'єрного коучингу як методу управління персоналом в організаціях дасть змогу здійснити якісні зміни в організаціях, а саме:

- вивести відносини керівників з підлеглими на рівень «дорослий – дорослий», створити умови для щирості та відкритості всіх учасників процесу;
- сформувати відповідальність у співробітників за прийняті рішення і отриманий результат;
- надати можливість працівникам управляти своєю працею: розподіляти час, визначати необхідні ресурси, що розкриє внутрішній потенціал співробітників, створить внутрішню мотивацію, а також підвищить задоволеність від роботи [3];
- з'єднати роботу працівника з його життєвою метою, цінностями і мріями.
- розвинути навички управління своєю кар'єрою, позбутися внутрішніх бар'єрів, що перешкоджають досягненню цілей, навчитися знаходити власні ресурси та підвищити якість життя.

Кар'єрний коучинг дає керівникам практичний і ефективний спосіб ведення діалогу з співробітником на тему кар'єри і його вкладу, а також допомагає самим менеджерам керувати власною кар'єрою і створювати умови для розвитку своїх підлеглих. Він фокусується на професійному самовизначенні, знаходженні людиною

своїх сильних якостей і власного вектора кар'єрного розвитку, який найкращим чином відображає його цілі і цінності, сприяє самомотивації, усвідомленості і розкриття [4].

Кар'єрний коучинг в системі управління персоналом в організації спрямований на роботу з внутрішньою мотивацією співробітників, визначенням їх потенціалу та шляхів його реалізації, сприяє підвищенню впевненості, покращенню роботи та формуванню ефективних навичок спілкування. Внутрішня мотивація завжди зростає, коли співробітники мають чітке уявлення про напрямки свого розвитку, самовдосконалення і особистісного зростання, бачать довгострокову мету, відкривають свої сильні якості та таланти і активно їх використовують в повсякденній діяльності. В результаті чого власна задоволеність працівників своєю трудовою діяльністю і віддача для організації зростають, що призводить до створення такого середовища в організації, яке приваблює найкращих і утримує цінних співробітників. Головний принцип кар'єрного коучингу полягає в досягненні людиною максимальних результатів і задоволення від трудової діяльності, що передбачає активно задіювати і розкривати власний потенціал, як особистий, так і професійний в своїй поточній діяльності. Кар'єрний коучинг в системі управління персоналом організації передбачає інтерактивний процес, який може допомогти розвинути працівників у широкому діапазоні потреб і навіть може принести їм користь на особистому рівні (рис. 1).

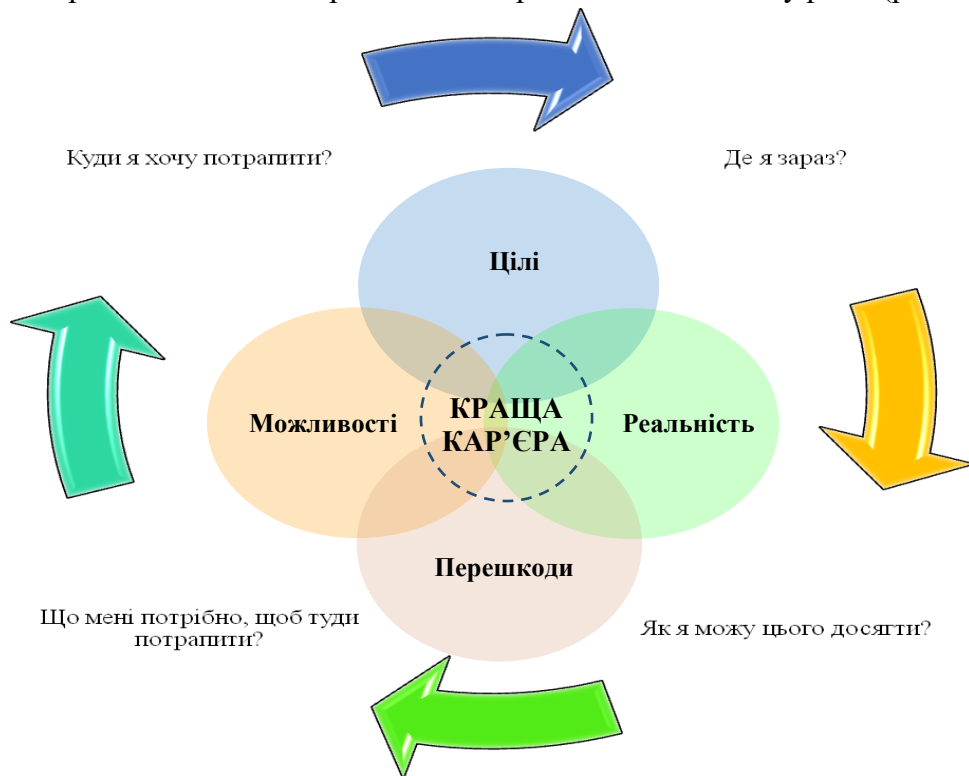


Рис. 1 – Процес застосування кар'єрного коучингу

Таким чином, пропрацювавши зміни в своїй поведінці, в своїх комунікаціях з іншими людьми, визначивши найважливіші пріоритети, співробітник може дійсно дуже серйозно вирости всередині організації. В результаті у працівника з'являється ясність щодо найбільш ефективних шляхів досягнення бажаного, він починає використовувати всі доступні ресурси, які, можливо, раніше й не помічав, фокусується на навичках, необхідних для успіху і підвищення власних результатів та результатів організації.

У системі управління персоналом організації кар'єрний коучинг виконує такі функції: забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників, кар'єрний рух; дає змогу працівникам максимально виявляти ініціативу, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення; комплексне консультування в усіх сферах та усіма підрозділами на будь-якій стадії їх організаційного розвитку; дає змогу

працівникам забезпечувати досягнення як особистісних цілей, так загально-організаційних за допомогою мотивації; навчає працівників швидко адаптуватися та пристосовуватись до мінливих умов навколишнього середовища. Використання кар'єрного коучингу в організаціях дозволяє вирішувати такі питання, як: зниження плинності кадрів, підвищення ефективності роботи персоналу, формування та мотивація команди для виконання складних завдань, підготовка працівників до кар'єрного зростання, навчання тайм-менеджменту, поліпшення організаційних комунікацій і взаємин у колективі.

Відзначимо, що в практиці управління персоналом в організаціях, використання кар'єрного коучингу сприяє збільшенню ефективності діяльності – за рахунок підвищення результативності виконання працівниками поставлених завдань, освоєння ними нових та необхідних навичок для вирішення складних задач, посилення рівня їх мотивації, як наслідок, зміцнення довіри до керівників. Керівники сучасних організацій досить вибірково підходять до використання інструментарію коучингу в розвитку персоналу, переважно концентруючись на вирішенні проблем з потенційно високою віддачею й високою ймовірністю успіху.

Таким чином, кар'єрний коучинг постає ефективним способом досягнення конкретних результатів у житті й бізнесі, є наукою та мистецтвом сприяння саморозкриттю людини чи розвитку організації, інструментарієм інтерактивного процесу підтримки окремих людей і організацій з метою максимальної допомоги у розкритті їх потенціалу, орієнтованого в підсумку на здійснення позитивних змін та оптимізацію виробничих відносин між працівниками на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку.

Висновки. Кар'єрний коучинг є популярним та перспективним інструментом професійного розвитку персоналу, що призводить до успіху в кар'єрі та житті. Застосування кар'єрного коучингу у діяльності організації дасть змогу користуватися його перевагами, дозволить виявляти і найбільш повно використовувати потенціал працівників, підвищити якість та продуктивність роботи працівників та збільшити мотивацію і задоволеність працею з метою оптимізації системи управління персоналом та досягнення поставлених цілей організації.

Список бібліографічного опису:

1. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / перев. с англ. Москва: Добрая Книга, 2008. 288 с.
2. Логвиновський С.І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві / С.І. Логвиновський // Європейський вектор економічного розвитку: збірник наукових праць. 2012. № 2 (13). С. 297–301.
3. Нагара М.Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М.Б. Нагара // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського : зб. наук. Праць. 2009. №4 (44) С. 96-101.
4. Стак Э. Коучинг на предприятии. Станьте менеджером-тренером: 2-е междунар. изд. / Эдуард Стак. М.: Институт консультирования и системных решений, 2006. 206 с.
5. Уйтмор Дж. Коучинг високої ефективності. Новий стиль менеджменту та управління персоналом / Дж. Уйтмор: пер. з англ. М: Вид-во «Фінанси та статистика», 2005. 160 с.
6. Stoltzfu T. Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills, Coach Bookstore LLC. 2014.126p.
7. Douglas C.A. Executive Coaching: An Annotated Bibliography / C.A. Douglas, W.H. Morley. NC: Greensboro, Center for Creative Leadership, 2000. 164 p.

References:

1. Dauny M. (2008) *Эффективный коучинг* [Effective coaching]: Uroky koucha kouchei / perev. s anhl. Moskva: Dobraia Knyha. 288 p. (in Ukrainian)
2. Lohvynovskiy Ye.I. (2012) *Funktsionalna ta zmistovna sutnist kouchnhu na pidpriemstvi* [Functional and meaningful essence of coaching at the enterprise] / Ye.I. Lohvynovskiy // *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku: zbirnyk naukovykh prats*. №2 (13). pp. 297–301. (in Ukrainian)
3. Nahara M.B. (2009) *Rol kouchnhu v zaiuezpechenni konkurentospromozhnosti personalu* [The role of coaching in ensuring the competitiveness of staff] / M.B. Nahara // *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. Tuhana-Baranovskoho* : zb. nauk. Prats. №4 (44) pp. 96-101. (in Ukrainian)
4. Stak Э. (2006) *Kouchnh na predpriyatyy*. Stante menedzherom-trenerom [Coaching at the enterprise. Become a manager-coach] : 2-e mezhhdunar. yzd. / Эдуард Стак. М.: Ynstytut konsultyrovaniya y systemnykh resheniy. 206 p. (in Russian)
5. Uitmor Dzh. (2005) *Kouchnh vysokoi efektyvnosti. Novyi styl menedzhmentu ta upravlinnia personalom* [High efficiency coaching. A new style of management and personnel management] / Dzh. Uitmor: per. z anhl. М: Vyd-vo «Finansy ta statystyka». 160 p. (in Ukrainian)
6. Stoltzfu T. (2014) *Coaching Questions: A Coachs Guide to Powerful Asking Skills*. Coach Bookstore LLC.126 p.
7. Douglas C.A. (2000) *Executive Coaching: An Annotated Bibliography* / C.A. Douglas, W.H. Morley. NC: Greensboro, Center for Creative Leadership. 164 p.

Дата подання публікації 21.04.2021р.