

3. Криворучко І.М. Регіональні центри наукового забезпечення АПВ та інноваційний розвиток сільського господарства України / І.М. Криворучко // Вісник аграрної науки. – 2006. – № 3-4. – С. 192-194.
4. Кропивко М.Ф. Методологічні проблеми демократизації управління аграрним сектором економіки України / М.Ф. Кропивко // Економіка АПК. – 2003. – № 3. – С. 27-35.
5. Кропивко М.Ф. Організаційні форми впровадження інновацій в агропромислове виробництво з використанням потенціалу аграрної науки / М.Ф. Кропивко, Т.С. Орлова // Економіка АПК, 2007. – № 7. – С. 11–18.
6. Малік М.Й. Інноваційна діяльність як складова стратегії підвищення конкурентоспроможності агропромислового виробництва / М.Й. Малік // Економіка АПК. – 2005. – №5. – С.155.
7. Музика П.М. Активізація інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України / П.М. Музика // Економіка АПК. – 2005. – № 8. – С. 42.
8. Саблук П.Т. Основні напрями підвищення ролі аграрної науки в умовах трансформації агропромислового виробництва до ринкових відносин / П.Т. Саблук // Економіка АПК. – 2005. – № 9. – С. 3.

УДК 331.108.2:37.048

**Нагара М.Б.,**  
**викладач кафедри менеджменту**  
**Обаранчук О. Б.,**  
**викладач кафедри менеджменту**  
**Тернопільський національний економічний університет**

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОУЧИНГУ ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ ПЕРСОНАЛУ: ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

**Постановка проблеми.** Сучасний тип суспільного розвитку характеризується ключовою роллю знань та компетенцій працівників, інноваційних підходів до ефективної реалізації бізнес-процесів підприємства. Формування знань економіки передбачає використання конструктивних знань працівників, що забезпечують якісне вдосконалення господарської діяльності, завоювання та утримання стійких конкурентних позицій підприємства в динамічних умовах конкурентної боротьби. В зв'язку з цим імперативом часу є використання підприємствами новітніх методів управління людськими ресурсами, одним з яких є коучинг як поліморфний феномен соціальної взаємодії, метою якої є якісне зростання людського капіталу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У зарубіжному науковому арсеналі існує ряд праць та публікацій, в яких висвітлюються теоретичні положення управління людськими ресурсами на засадах коучингу, зокрема таких вчених, як Е. Грант, М.Данилова, М. Дауні, Дж. Коул, В. Максимов, О. Огнев, О. Савкін, С. Торп, Дж. Уїтмор, П. Форсиф [1-6]. Сучасні теоретичні здобутки детермінують сутність коучингу, описують його дієві методики та техніки, детально розглядають вплив коучингу на креативний потенціал та емоційний інтелект працівників. Але, незважаючи на велику теоретичну базу, взаємозв'язок коучингу та процесу управління навчанням працівників, що ґрунтується на функціональному підході, досліджено фрагментарно; відсутня характеристика функцій коуча, що є передумовою формування навчальної структури.

**Постановка завдання.** З огляду на зазначене, метою статті є детермінація функціонального взаємозв'язку коучингу та процесу управління навчанням працівників на підприємстві, а також визначення функцій коуча в системі управління людськими ресурсами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Коучинг є однією з сучасних персонал-технологій, що не лише сприяє мобілізації внутрішніх можливостей працівників, реалізації навчання та розвитку, удосконаленню професійних навиків та здібностей, але й забезпечує зростання значення персоналу як одного із чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. Опираючись на функціональний підхід, який передбачає раціональну реалізацію управлінських функцій, що динамічно змінюються у просторі і часі, метою яких є досягнення місії та цілей організації, можна стверджувати, що однією з домінуючих функцій коучингу є створення організації, яка навчається. Така організація забезпечує розширення горизонту знань з досвіду, розробляє безперервні програми удосконалення, а також швидко та ефективно розповсюджує знання в межах організації за допомогою програм професійного навчання. Саме сформувати процеси навчання організації, надати їм нових якісних характеристик може коучинг, однією із складових якого є розробка та імплементація планів особистого розвитку працівників, ціллю яких є розкриття та максимізація потенціалу працівників.

Для конкретизації сутності коучингу у контексті управління людськими ресурсами доцільно розглянути модель процесу управління навчанням, а саме – модель розподілу часу між оволодінням знаннями і розвитком умінь, прототип якої представлено у роботі [4, с. 321], і яка відображає цикл навчання особи, що має певний досвід (рис.1).

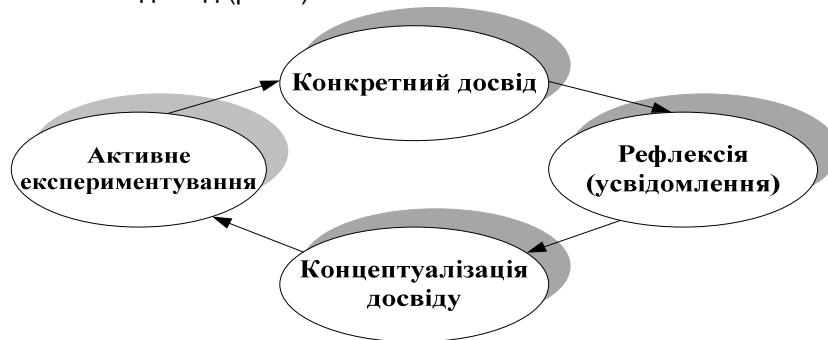


Рис. 1. Цикл навчання, заснований на безпосередньому досвіді

Джерело: побудовано авторами

Оскільки знання працівника, як було показано вище, складаються з чистих теоретичних знань у певній предметній області і з умінь, то важливим є визначення моменту, коли теоретичні знання перетворюються на практичні уміння і навички, що дає змогу ідентифікувати працівника як компетентного. Потрібно зауважити, що під уміннями у більшості випадків фахівці розуміють здатність використовувати теоретичні знання та відомості, що має людина для досягнення певних цілей. Окрім того у роботі [7, с. 84] уміння охарактеризовані як сукупність конкретних навичок, що формують здатність до праці.

Якщо позначити через  $x(t)$  – обсяг теоретичних знань, що накопичені у працівника до моменту часу  $t$ , а через  $y(t)$  – обсяги накопичених умінь (міркувати, вирішувати практичні завдання, освоювати нові знання тощо), і якщо  $u(t)$  – частка часу, що відведено на накопичення знань в проміжку часу  $(t; t+dt)$ , то, відповідно, збільшення обсягу знань працівника при навчанні на величину  $(x(t+dt) - x(t))$  пропорційне витраченому на це навчання часу  $u(t)dt$  і накопиченим умінням  $y(t)$ . Отже:

$$\frac{dx}{dt} = k_1 u(t) \cdot y(t), \quad (1)$$

де коефіцієнт  $k_1 > 0$  залежить від індивідуальних особливостей особи, що навчається (підвищує кваліфікацію).

Збільшення обсягів знань за той самий час пропорційне витраченому на навчання часу  $(1 - u(t)) \cdot dt$ , наявним до навчання обсягам умінь –  $y(t)$  і теоретичних знань –  $x(t)$ . Відповідно:

$$\frac{dy}{dt} = k_2 (1 - u(t)) \cdot y(t), \quad (2)$$

Коефіцієнт  $k_2 > 0$  також залежить від індивідуальних особливостей особи, що підвищує

кваліфікацію/ навчається. Вважають, що особа швидше набуває нових умінь, якщо вона вже перед початком навчання має значний обсяг знань та умінь, і, відповідно, швидше засвоює знання, якщо має значний обсяг умінь [7, с. 119]. Тому на значення виразу (1) впливають тільки набуті до моменту підвищення кваліфікації/навчання активні знання, що часто застосовувалися при вирішенні типових виробничих завдань і перейшли в уміння. Відзначимо, що модель, яка представлена диференціальними рівняннями (1) – (2), застосовують на нескінченно малих інтервалах часу. Таким чином, управляти процесом навчання за допомогою такої моделі можна при виборі методів навчання при будь-якому значенні  $t$  і функції  $u(t)$  з відрізка  $[0;1]$ .

В аспекті дослідження інтеграційної ролі коучингу в процесі управління навчанням персоналу актуальними для вирішення є три завдання:

1. Оптимізація часу досягнення певного рівня знань  $x_1$  і умінь  $y_1$  (як за найменший проміжок часу перейти з точки фазової площини  $(x_0; y_0)$ , що відображає наявні уміння і навички у точку  $(x_1; y_1)$ , що відображає необхідні уміння і навички?).
2. Скорочення часу на засвоєння певного обсягу знань (як найшвидше забезпечити рівність  $x = x_1$ ?).

3. За певний час досягти якомога більшого обсягу знань.

Оптимальні траєкторії руху від початкового стану (обсягів наявних знань і умінь) особи, що навчається для перших двох завдань співпадають (у сенсі математичного програмування [8]).

За допомогою заміни:  $z = k_2x$ ,  $w = k_1k_2y$  можна перейти від системи (1) – (2) до більш простої системи диференціальних рівнянь, що не містять невідомих коефіцієнтів:

$$\begin{cases} \frac{dz}{dt} = uW, \\ \frac{dw}{dt} = (1 - u)zw. \end{cases} \quad (3)$$

Вирішення двох перших завдань, тобто знаходження найкращого виду управління процесом навчання  $u(t)$ , можна здійснити за допомогою математичних методів оптимального управління, а саме, за допомогою принципу максимуму Л. Понтрягіна [8]. При вирішенні першого завдання для системи (3), відповідно до принципу Л. Понтрягіна, найшвидший рух може відбуватися або по горизонтальних ( $u=1$ ) і вертикальних ( $u=0$ ) прямих, або за особливим рішенням – параболі  $w=z_2$  ( $u=1/3$ ). При  $z_0^2 > w_0$

рух починається по вертикальній прямій, при  $z_0^2 < w_0$  – по горизонтальній, при  $z_0^2 = w_0$  – по

параболі. По кожній з областей  $\{z_2 > w\}$  і  $\{z_2 < w\}$  проходить не більш одного вертикального і одного горизонтального відрізка оптимальної траєкторії.

За теоремою про регулярний синтез [8, с. 266] можна показати, що оптимальна траєкторія передбачає: 1) вихід до параболі  $w=z_2$  по вертикальній ( $u=0$ ) або горизонтальній ( $u=1$ ) прямій; 2) проходження основної частини шляху по магістралі ( $u=1/3$ ). Якщо кінцева точка лежить під параболою, то дістатися до неї треба по горизонталі, зійшовши з магістралі, а якщо вона лежить над параболою, завершальна ділянка траєкторії є вертикальним відрізком. Зокрема, у випадку  $w_0 < z_0^2 > w_1 < z_1^2$  оптимальна траєкторія передбачає спершу вихід по магістральній

вертикальній прямій ( $u=0$ ) до параболі, після цього – рух по магістралі ( $u=1/3$ ) від точки  $(z_0, z_0^2)$  до

точки  $(\sqrt{w_1}, w_1)$ , і, нарешті, по горизонталі ( $u=1$ ) вихід в кінцеву точку, що відображає досягнення

особою, яка навчається, необхідного рівня знань і умінь. При вирішенні другого завдання з сімейства оптимальних траєкторій, що ведуть з початкової точки  $(z_0; w_0)$  в точки променя  $(z_1; w_1)$ ,  $w_0 \leq w_1 \leq \infty$ ,

потрібно вибирати траєкторію руху з мінімальним часом.

При  $z_1 \leq 2z_0$  оптимальною є  $w_1 = z_0(z_1 - z_0)$ , тобто траєкторія складається з вертикального і

горизонтального відрізків. При  $z_1 > 2z_0$  оптимальна  $w_1 = z_1^2/4$  траєкторія, що проходить по

магістралі  $w = z^2$  від точки  $(z_0; z_0^2)$  до точки  $(z_0/2; z_0^2/4)$ . Чим більший обсяг знань  $z_1$  потрібно

засвоїти, тим більше часу треба рухатися по магістралі, віддаючи при цьому 2/3 часу на збільшення умінь і 1/3 часу – накопичення знань. Отримане для основної ділянки траєкторії оптимального навчання значення  $u=1/3$  можна інтерпретувати так: на одну теоретичну складову знань потрібні дві одиниці практичних навчань, що спрямовані на вирішення практичних завдань. Результати, отримані в такій математичній моделі, цілком відповідають емпіричним уявленням про оптимальну організацію процесу коучингу. При русі по магістралі, тобто протягом основного періоду процесу навчання і удосконалення, оптимальний розподіл часу між поясненнями і вирішенням завдань однаковий для всіх осіб, незалежно від індивідуальних коефіцієнтів  $k_1$  і  $k_2$ . При цьому час руху до виходу на магістраль залежить від початкового положення  $(x_0; y_0)$  та індивідуальних коефіцієнтів  $k_1$  і  $k_2$ . Таким чином, модель процесу управління навчанням (1) – (2) дозволяє отримати ряд практично корисних рекомендацій, зокрема виражених в числовій формі. При цьому не потрібно уточнювати способи вимірювання обсягів знань і умінь.

Враховуючи результати дослідження теоретичної моделі управління процесом навчання, коучинг можна представити як інтегровану технологію практичної реалізації функцій коуча у процесі управління людськими ресурсами підприємства (рис. 2).

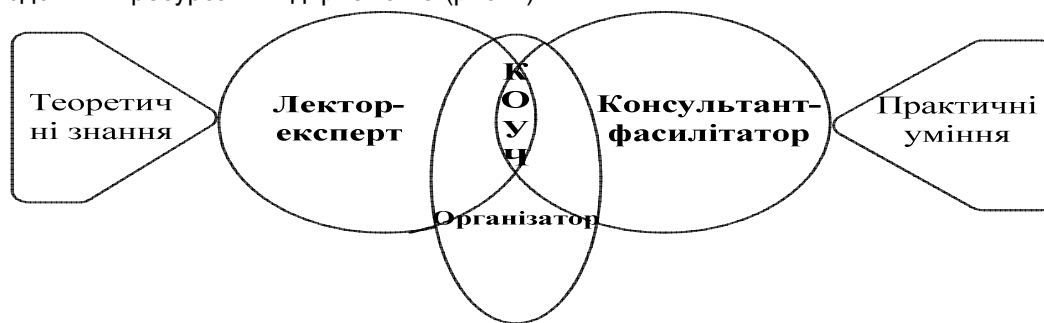


Рис. 2. Основні функції коуча

Джерело: побудовано авторами

Необхідно додати, що управління людськими ресурсами на засадах коучингу детермінує радикальні зміни у функціях менеджерів і працівників. Згідно управлінню на засадах коучингу, менеджер орієнтується не на розв'язок проблем та надання готових рішень, а на зростання рівня компетентності працівників, ефективний постійний зворотній зв'язок, співпрацю. Працівник, при цьому, відіграє роль відповідального партнера, зацікавленого у саморозвитку, здатного орієнтувати власні компетенції на досягнення цілей діяльності підприємства.

**Висновки з даного дослідження.** Коучинг як новітня соціально-економічна форма розвитку та використання людських ресурсів є передумовою створення навчальної організації, метою діяльності якої є формування та розвиток якісного трудового потенціалу, що характеризується високим рівнем загальної і професійної освіти, її відповідністю потребам підприємства, високою культурою праці, схильністю до інновацій. Коучинг сприяє збереженню капіталу знань, персоніфікованого в працівниках, управління ним відповідно до умов конкурентної боротьби з врахуванням соціальних, культурних, організаційних особливостей суб'єктів господарювання. Численні моделі процесів управління навчанням описані в літературі, а їх практичним використанням зазвичай займаються інформаційно-аналітичні підрозділи, служби управління персоналом, якості, маркетингу тощо. Але актуальним залишається завдання визначення функціональних стратегій навчання персоналу на засадах коучингу і його інтеграції в управлінські процеси на конкретних підприємствах.

### Література

1. Грант Э. Коучинг принятия решений / Э. Грант, Дж. Грин. – СПб. : Питер, 2009. – 138 с.
2. Данилова М. А. Что такое коучинг. Коучинг: стоки, подходы, перспективы / М. А. Данилова, Е. В. Фролова. – СПб. : 2007. – 110 с.
3. Дауни М. Эффективный коучинг / Майлз Дауни : пер. с англ. Е. Гладкова; Ред. М. Драпкина. – М. : Добрая кн., 2010. – 281 с.
4. Сорокоумов А. Стратегия успеха в эпоху перемен : коучинг игроков в бизнесе / А. Сорокоумов. – Екатеринбург : У-Фактория, 2009. – 512 с.
5. Форсиф П. Обучение и развитие персонала / П. Форсиф : пер. с англ., под ред. В. А. Спивака. – СПб. : 2008. – 196 с.
6. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом : практическое пособие : пер. с англ. / Джон Уитмор. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 160 с.
7. Гольштейн Е. Г. Выпуклое программирование (элементы теории) / Е. Г. Гольштейн. – М. : Наука, 1970. – 341 с.
8. Болтянский В. Г. Математические методы оптимального управления. / В. Г. Болтянский. – М. : Наука, 1969. – 415 с.