

Завдання фахівців, що займаються маркетинговим дослідженням, полягають у систематичному накопиченні внутрішньої та збиранні зовнішньої маркетингової інформації, а також організації інформаційно-програмного забезпечення.

Робота за цими напрямками необхідна для виявлення змін у навколишньому середовищі та їхньої оцінки, бо це дасть змогу своєчасно попередити та усунути негативні наслідки. Крім того, проводиться розробка та складання планів досліджень, що дає змогу чіткіше контролювати процес аналізу отриманих даних. Результати досліджень та можливості їх застосування (реалізації) подаються керівництву акціонерного товариства або керівництву дочірніх підприємств.

У тому випадку, коли підприємство не може самостійно провести дослідження фахівців, мають віднайти партнерів — спеціалізовані фірми для проведення того чи іншого дослідження та формування для них мети напрямків дослідження, а в деяких випадках розроблятимуть ще план та методологію дослідження.

Завдання фахівців з реклами та стимулювання збуту є визначення найвигідніших напрямків проведення рекламної компанії з врахуванням особливостей сфери діяльності промислового підприємства та на виробництві якої продукції воно спеціалізується.

Визначення заходів зі стимулювання збуту, перш за все, спрямоване на формування у потенційних споживачів поінформованості про товари, що пропонуються підприємством на ринку, та окреслення помітних комерційних вигод для споживачів за умови придбання даного товару.

Формування бюджету маркетингу ведеться на підставі аналізу інформації про ринок товарів виробничо-технічного призначення, ресурсні можливості підприємств, стратегічного плану розвитку діяльності на ринку. Фахівцями розробляється план витрат на втілення відповідних маркетингових рішень, а також проводиться оцінка вартості або ефективність маркетингових стратегій.

До обов'язків працівників, що займаються плануванням продукції, входить оцінка можливості впровадження нових технологічних та організаційних рішень у виробництво з погляду маркетингових цілей усіх дочірніх підприємств.

Отже, запропонована дивізійна схема організації маркетингового підрозділу на підставі регіонально-ринкового принципу дає можливість отримати деякі переваги, що полягають у:

а) підвищенні рівня гнучкості підрозділу (служби) маркетингу товариства (організації) — у разі виникнення нових ринків збуту (ринкових можливостей: цільових сегментів, збільшення об'єму замов-

лень) трудові ресурси оперативно перерозподіляються відповідно до характеру та вимог ринкового середовища з метою розробки адекватної стратегії;

б) досягненні високої мобільності служби маркетингу — можливості в межах однієї маркетингової структури розробляти та реалізовувати маркетинговий комплекс відповідно до кожного регіону;

в) забезпеченні ефективності маркетингових зусиль завдяки координації керівником підрозділу всіх горизонтальних (за функціями) і вертикальних (за регіонами) зв'язків між службовцями.

Література: 1. Маркетинг: Учебник для вузов. [Под ред. Н. Д. Эриашвили. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 624 с. 2. Дараховский И. С. Как создать службу маркетинга на предприятии? / И. С. Дараховский, И. П. Черноиванов — Кишинев: Б. и., 1992. — 148 с. 3. Решетникова И. Л. Методические рекомендации по созданию организационных структур маркетинга на предприятиях / И. Л. Решетникова, З. Ф. Ляпин — Луганск: ЛЦНТЭИ, 1993. — 20 с. 4. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 392 с. 5. Овечкина Е. А. Маркетинговое планирование: Конспект лекций. — К.: МАУП, 2002. — 264 с. 6. Статистичний щорічник за 2002 рік. Державний комітет статистики України / За ред. О. Г. Осауленка. — К.: Консультант, 2003. — 664 с. 7. Дибб С. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли — СПб.: Питер, 2001. — 236 с.

*Стаття надійшла до редакції
11.02.2004 р.*

УДК 658.012.32

**Доронін А. В.
Семенов В. Б.**

КОУЧИНГ — НОВА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

The author determines the necessity of using the coaching for activation of inner striving of enterprise workers for active working behaviour and personal responsibility for the results of their activity. The sense of principles and main methods of coaching is explained.

Розвиток менеджменту супроводжувався тенденцією передачі менеджерами частини своїх функцій підлеглим. У зв'язку з цим раціональна модель виробничої організації, яка спочатку використовувалася для управління її капіталом, згодом стала збагачуватися елементами поведінкової моделі, орієнтованої на формування активного, творчого відношен-

ня персоналу до виконання своїх функцій. У сучасному менеджменті посилюється розвиток напрямку, який поєднує в собі раціональну та поведінкову моделі підприємств [1 – 3]. Але якщо раціональна модель використовується досить давно, має якісне методичне забезпечення, то поведінкова потребує формування відповідних методологічних засад та суттєвих удосконалень інструментарію. Ще менш забезпеченим методично є механізм поєднання раціональної та поведінкової моделі підприємства. Конструктивні можливості для такого поєднання надає новий науковий і практичний міждисциплінарний напрям — коучинг. Роль коучингу в менеджменті визначив Дж. Харріс: "Менеджери відповідальні за реалізацію як мінімум двох цілей — виконання роботи та розвитку персоналу. Коучинг — це процес, який забезпечує досягнення обох результатів. Він є практичною технологією управління саморозвитком клієнтів шляхом спілкування" [4, с. 83]. Менеджери вітчизняних підприємств мало ознайомлені з можливостями коучингу. У зв'язку з цим метою даної статті є визначення характерних особливостей коучингу, оцінка можливостей використання його для управління поведінкою персоналу, розвитку його творчого потенціалу та забезпечення на цій основі ефективної роботи підприємств в умовах прискорення змін.

Як уже зазначалося, будь-який менеджер виробничої організації постійно тримає в полі зору два об'єкти: робочий процес і персонал. Якщо перебіг першого в часі можна нормувати, планувати, контролювати, то поведінка другого набагато менше передбачувана та регульована, особливо раціональними методами. Хоча адміністративні методи управління персоналом мають свої переваги, практично необхідні для первинної організації взаємодії працівників, все більшої актуальності набувають соціально-психологічні засоби впливу менеджерів на поведінку підлеглих, особливо в умовах делегування їм частини повноважень із впорядкування трудових операцій. Необхідність впровадження неформального стилю управління пов'язана з пріоритетним розвитком саме поведінкової моделі виробничої організації. Але слід зауважити, що її використання доцільне за умови, коли інформаційні технології підприємства здатні забезпечити якісний контроль виробничих, економічних, фінансових процесів, відповідності характеристик продукції запитам споживача. Це скорочує витрати часу менеджерів на управління виробничими операціями та надає їм можливість зосередитися на роботі з персоналом. Посилення актуальності цієї сфери менеджменту пов'язане з тим, що в умовах інформатизації та інтелектуалізації виробничих процесів зростає залежність менеджерів не тільки від знань,

навичок, кваліфікації підлеглих, а й від їх власного бажання і вміння приймати нестандартні рішення в проблемних ситуаціях.

Творчі колективи позитивніше сприймають керівника, здатного довіряти підлеглим, бути їх порадиником, консультантом, навіть партнером у вирішенні складних ситуацій, ніж авторитарного, хоч і компетентного лідера. Це вимагає відновлення та розвитку виховної функції менеджера для формування у підлеглих впевненості в своїх силах, актуалізації їх інноваційної поведінки. У зв'язку з цим виникає необхідність використання технологій наставництва та коучингу. У вітчизняній практиці наставництво свого часу було досить широко розповсюджене. Його зміст сучасні дослідники визначають як процес навчання, розвитку, підвищення професіоналізму окремого співробітника, команди чи бізнесу [5, с. 95]. Тобто наставник є зовнішнім спонукальним фактором підвищення якості виконання трудових процесів. Функції коучингу в менеджменті суттєво відрізняються від наставництва тим, що він орієнтується на введення в дію внутрішніх особистісних джерел інтенсифікації професійної діяльності працівника. Цей новий напрям наукової та практичної діяльності використовує досягнення таких наук, як психологія, соціологія, педагогіка, праксеологія та ін. Основна його мета досить багатопланова, а саме: актуалізація бажання людей самостійно вирішувати свої проблеми, вибір прийнятних для цього способів та ресурсів, формування почуття впевненості у здатності впливати на своє життя, усвідомлення необхідності постійного розвитку свого професійного потенціалу, співіснувати з різними людьми, узгоджувати інтереси, цілі та ресурси, формувати синергетичний потенціал спільної роботи. Ефективність роботи як наставника, так і коуча забезпечується атмосферою довіри й відкритості у взаєминах з людиною, яка використовує їх поради та настанови (коучинг використовує для позначення такої людини термін "клієнт").

Як особлива професійна діяльність коучинг сформувався під впливом прискорення змін і в житті кожної людини, і в житті будь-яких організацій, необхідності приймати непрості рішення, що вимагають радикальної перебудови поведінки, потреб в порадах, яких люди потребують в складних життєвих ситуаціях.

Ефективне впровадження технологій коучингу в практику менеджменту неможливе без визначення його сутності та особливостей. Для цього має сенс порівняння функції коуча із функціями спеціалістів і людей, з якими радиться людина в складні періоди свого життя, а саме: батьків, друзів, учителів, консультантів, психотерапевтів, наставників. У таблиці представлені результати такого порівняння.

Таблиця

Особливості функцій коуча

Функції порадників	Функції коуча
Батьки	Не допомагає знайти аргументи вчинків, вимагає від клієнта більшої самостійності та відповідальності за свої дії та вчинки, ніж батьки, не приймає на себе відповідальність за кінцевий результат поведінки
Надихають на вчинки, демонструють підтримку, допомагають знайти аргументи вчинків, часто приймають відповідальність на себе за кінцевий результат поведінки дітей	
Друзі	Щиро захоплюється досягненнями клієнта у самоменеджменті, адже це — мета роботи коуча, він не є товаришем клієнта, він вимагає від клієнта більшого, ніж друг
Висловлюють захоплення, якщо їх цікавить досвід товариша, в іншому випадку роблять спробу змінити тему спілкування, не завжди щиро радіють успіхам	
Вчитель	Працює індивідуально з клієнтом, сприймає його як цілісну особистість, удосконалює та розвиває його світосприйняття та "Я-концепцію"
Має за головну мету — нарощування потенціалу компетентності учня в конкретній сфері, не завжди має можливість індивідуально працювати з ним	
Консультант	Подає клієнту свої судження правдивіше, жорсткіше, ніж консультант, працює тільки з психічно зрівноваженими людьми, готовими до реального сприйняття дійсності
Спеціалізується в певній сфері життєдіяльності, допомагає клієнту подолати проблеми, що стосуються саме її, діє обережно, уникає загострень у спілкуванні	
Психотерапевт	Зосереджується на аналізі сучасних звичок, установок, поведінки на можливостях їх зміни, орієнтує клієнта на розвиток нових навичок та установок, необхідних для досягнення цілей, самостійно визначених клієнтом. Може дати рекомендації звернутися до психотерапевта
Аналізує минуле, допомагає розробити заходи не припускати аналогічних помилок у майбутньому	
Наставник	Мудрий співрозмовник, який сприяє розвитку знань і навичок клієнта, необхідних йому для самостійного вирішення проблем, проектування професійного та особистісного розвитку в умовах інтенсифікації життєдіяльності
Мудрий порадник, що користується високою довірою оточуючих, має значний досвід, готовий поділитися ним для підвищення кваліфікації та професіоналізму окремого співробітника	

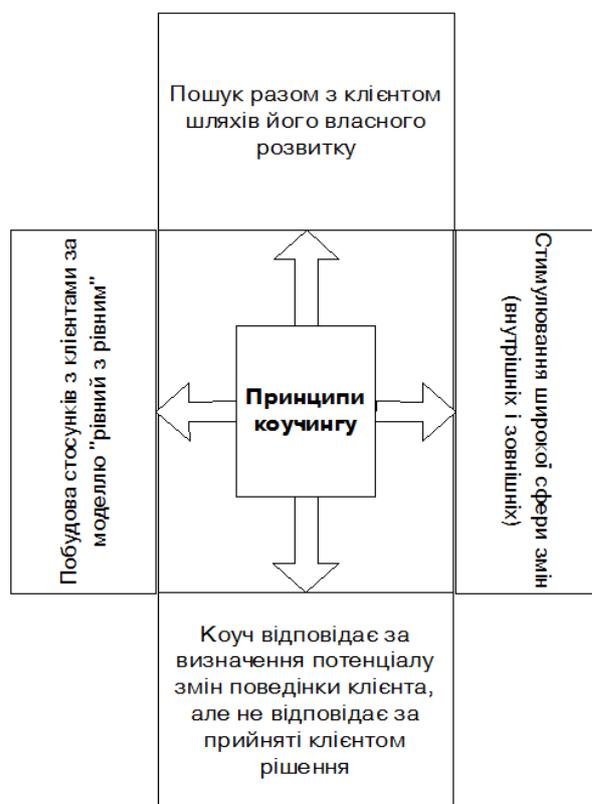


Рис. 1. Принципи коучингу

Як видно з таблиці і рисунка, виховна функція менеджера-коуча полягає в стимулюванні підлегло до самостійного вирішення проблем, формування у нього впевненості у своїх силах, бажання розвитку знань та навичок, спроможності йти на ризик, виважено оцінюючи свої ресурси, не боячись тимчасових поразок.

Коучинг може стати надійною технологією активізації внутрішніх сил і готовності персоналу до роботи в нестандартних ситуаціях, якими багата сучасна бізнес-діяльність. Реалізується коучинг у формі консультацій, які слід починати із з'ясування змісту та оцінки критичності заявленої підлеглим проблеми. Чітко сформульована проблема, її відповідність реальній ситуації забезпечує надійність підстав, які працівник використовує для визначення того, що він хоче змінити, і дій, які він здатний і мусить виконати.

Коучинг відбувається у формі діалогу підлегло та професійного коуча або менеджера, який володіє засобами коуч-технології (коуч-менеджера), в якому головною функцією останнього — ставити правильно запитання, уважно вислуховувати та об'єктивно аналізувати відповіді. Повний комплекс технологічних прийомів, які застосовує коуч, наведений на рис. 2.

Ефективність коучингу забезпечується дотриманням принципів, зміст яких подано на рис. 1.

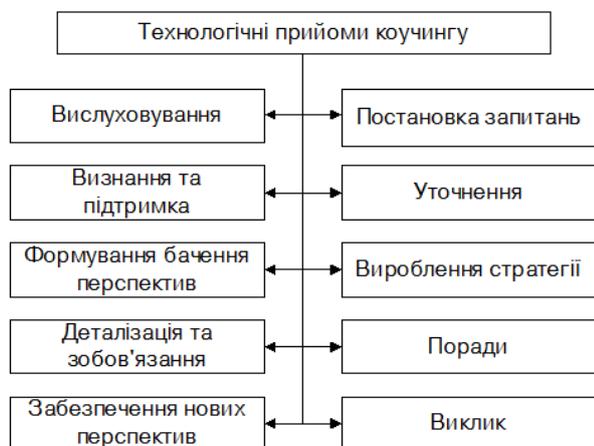


Рис. 2. Зміст прийомів коучингу

Такий прийом коучингу, як вислуховування, — це не пасивна дія. Звертаючись за порадою в складній ситуації, людина бажає якомога повніше охарактеризувати співрозмовнику зміст своїх тривог і сподівань. Вислуховуючи підлеглого, менеджер повинен зосередитись, усвідомити його проблему, а для цього — виділити з інформації найголовнішу, яка дозволяє зрозуміти навіть те, чого клієнт не в змозі висловити. На слова підлеглого менеджеру слід реагувати неупереджено і бути твердим у судженнях. Йому практично необхідно стати режисером розмови. Оптимально поєднуючи мовчання та пропозиції щодо зміни теми розмови чи об'єкта уваги, коуч-менеджер повинен змушувати підлеглого говорити про головне. Для цього коучу необхідно володіти мистецтвом задавати запитання. Вони повинні бути суттєвими, емоційними. Слід пам'ятати, що не тільки слова, а й правильно витримані паузи сприяють активізації поведінки співрозмовника. Клієнт не завжди має готові відповіді на поставлені коучем запитання, і тоді йому необхідно дати час на обдумування та пошук такої відповіді.

Визнання й підтримка як прийоми коучингу не повинні набувати характеру похвали та компліменту. Коуч-менеджеру необхідно тільки акцентувати увагу підлеглого на його досягненнях, допомагати останньому усвідомлювати, що він досягнув їх самостійно, та оцінювати свій прогрес. Діалог менеджера й працівника буде результативнішим, якщо вони однаково розуміють зміст сказаного. Всі уточнення коуча повинні бути чіткими та короткими, щоб зменшити час на пошук істини. Менеджеру необхідно через діалог вивести підлеглого на усвідомлення того, чого той насправді хоче і може, допомогти йому повірити, що бажане може стати реальним. Нелегким завданням коуча є утримання працівника від постановки утопічних цілей. Усвідомлення ж останнім реальності мож-

ливих змін у сприйнятті самого себе дає йому впевненість, що він має значно більший, ніж уявляв до консультацій з коучем, потенціал вирішення своїх проблем.

Коуч-менеджер разом з підлеглим формує стратегію отримання бажаних результатів. Він вимагає уточнення та використання всіх наявних у співробітника ресурсів для того, щоб той виконав програму удосконалення себе і свого життя. Використовуючи ключові елементи стратегії — бажаний результат, список необхідних ресурсів, план дії та бюджет, — коуч допомагає працівнику так організувати свої дії, щоб мета досягалася швидко та економічно. Критерієм результативності коучингу в менеджменті є формування у членів колективу бажання й готовності до перебудови своєї діяльності. Тому при кожній зустрічі клієнт повинен звітувати коучу про свої досягнення і брати на себе нові зобов'язання. Якщо він не хоче цього робити, менеджеру слід переглянути свої засоби впливу на нього.

Даючи поради підлеглому, коуч-менеджер повинен бути впевненим, що той бажає і готовий їх сприймати. При цьому поради не стосуються сфери конкретної діяльності клієнта, а лише надихають його на інше бачення себе і своєї ролі у вирішенні проблемної ситуації.

Коуч-менеджер допомагає підлеглому побачити свій світ по-іншому, і якщо це відбувається, в останнього виникають нові ідеї розвитку своєї поведінки. За своєю місією коуч повинен очікувати від клієнта більше, ніж той сам від себе. Кінцевим результатом будь-якої зустрічі працівника з коуч-менеджером повинен бути виклик до самого себе, який створює ефект самоповаги та впевненості у своїх силах.

Донедавна головною професійною ознакою менеджерів була їх висока компетентність в реалізації певного робочого процесу. Тепер вона втрачає своє значення, оскільки об'єктивною реальністю стало прискорення та ускладнення змін, в яких необхідно діяти. Одна людина вже не може бути компетентною у всіх сферах бізнес-діяльності, а тому виникає необхідність опанування менеджерами технологій формування та розвитку колективного потенціалу компетентності та інноваційної поведінки. При цьому в критичний ресурс перетворюються не тільки поінформованість, знання, компетентність окремої людини, але і її бажання та вміння працювати в колективі, розвивати єдиний творчий потенціал його надійного функціонування. Тому менеджери, які використовували поінформованість, знання як джерело влади, в таких умовах не мають перспектив. Підвищення ж ефективності виконання менеджерами функцій консультанта, радника, партнера підлеглого можна забезпечити, орієнтуючись на рекомендації коучинга.

Найбільшій допомозі коучів та опанування їх технологій потребують працівники середньої ланки системи управління — топ-менеджери, які змушені оперативно вирішувати складний динамічний комплекс внутрішніх та зовнішніх проблем. В управлінні робочими процесами до таких проблем належать: прискорений розвиток вимог споживача; посилення вимог громадськості до соціально відповідальної поведінки підприємства; ускладнення взаємодії із зовнішнім середовищем, змісту та сфер конкуренції; збагачення механізмів упорядкування діяльності підприємства та скорочення їх життєвих циклів; зменшення часу на прийняття управлінських рішень; відсутність соціального партнерства власників і висококваліфікованої робочої сили; неможливість якісного аналізу інноваційних резервів однією особою; зростання необхідності розвитку мобільності внутрішнього та зовнішнього обміну інформацією.

В управлінні персоналом зростає необхідність розв'язання таких проблем, як врахування впливу емоційного стану працівників на результати їх роботи; ускладнення організації обміну досвідом в умовах розвитку едохкратичної культури; забезпечення працездатності персоналу в умовах постійного стресу; подолання внутрішньої спрямованості персоналу на уникнення реальної оцінки проблем.

Необхідна в таких умовах активізація менеджерами інноваційної поведінки колективу дає позитивні результати, якщо вони усвідомлять, що творчі працівники бажать, по-перше, отримувати деякий важливий для себе результат від ефективної діяльності підприємства, по-друге, відчувати себе активними учасниками подій, які відбуваються в організації, по-третє, бути готовими не тільки самостійно приймати рішення в складних ситуаціях, а й брати на себе відповідальність за них.

Нестандартні ситуації, які постійно виникають в роботі топ-менеджерів, вимагають і нестандартної реакції на проблеми. Своєчасність та якість вирішення вказаних проблем значною мірою залежать від делегування ними частини повноважень членам колективу і одночасного розвитку в них здатності до самостійного прийняття рішень, гартування волі до перемоги обставин. Це вимагає від менеджерів середньої ланки опанування нових засобів мотивації підлеглих та спілкування з ними, в тому числі й засобів коучингу.

Використовуючи технології коучингу, слід зважати на те, що його ефективність залежить від розвитку клімату соціального партнерства, створення атмосфери довіри та відкритості у взаєминах коуча з клієнтом.

З викладеного вище можна зробити такі висновки. Головна мета коуч-менеджменту полягає у формуванні психологічних установок працівників на активну трудову поведінку в умовах посилення динамічності господарської діяльності, особисту відповідальність за результати своєї праці.

Використання коучингу в управлінні підприємством забезпечить ефективну реалізацію двох функцій менеджменту: впорядкування робочих процесів в умовах постійних змін і розвитку персоналу. Опанування менеджерами засобів коучингу створить основу підвищення продуктивності праці колективу за рахунок забезпечення ефективного делегування менеджерами частини своїх повноважень підлеглим, розвитку в колективі процесів самоменеджменту.

При провадженні коучингу в практику управління персоналом необхідно орієнтуватися на визначений в статті перелік його принципів і зміст технологічних прийомів, обирати оптимальні організаційні форми його реалізації, підвищувати кваліфікацію менеджерів у цій сфері їх діяльності.

Література: 1. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 432 с. 2. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 472 с. 3. Огнев А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг. — СПб.: Изд. "Речь", 2003. — 192 с. 4. Харрис Дж. Коучинг: личностный рост и успех. — СПб.: Изд. "Речь", 2003. — 112 с. 5. Коучинг в обучении: практические методы и техники / Э. Парслоу, М. Рэй. — СПб.: Питер, 2003. — 204 с.

Стаття надійшла до редакції
01.04.2004 р.

УДК: 658. 014

Логвін В. М.

ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ В КОЛЕКТИВІ: ЗМІСТ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

The efficiency of team work is caused to great extent by communicative processes organized by the manager in order to regulate the subordinates' behaviour. The content of business intercourse, its role in team work stimulation, and methodical approaches to its analysis are considered.

Зміни економічних підвалів українського суспільства не можуть бути продуктивними без зміни системи цінностей, консолідуючих виробничі колективи підприємств, без зміни моделей менеджменту, переорієнтації його на більш широке використання соціальних технологій впорядкування трудової поведінки.

Теоретичну основу для обґрунтування заходів на рівні підприємства, які забезпечують справедливість та злагоду спільної діяльності людей, надають положення соціальної філософії, яка вважає, що в