

### **КОУЧИНГ ЯК ПЕРСПЕКТИВНА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Розглянуто сутність коучингу, наведено базову методiku коучингу, його загальну класифікацію; обґрунтовано переваги застосування коучингу в сфері менеджменту.

Рассмотрена сущность коучинга, приведена базовая методика коучинга, его общая классификация, обоснованы преимущества использования коучинга в сфере менеджмента.

This article considers the nature of coaching; gives the basic methodology of coaching, its general classification, substantiates the advantages of using coaching in the field of management.

*Ключові слова:* коучинг, коуч-керівник, класифікація коучингу, технологія коучингу.

У сучасних умовах ефективність бізнес-процесів та діяльності організації в цілому все більше стала визначатися за рівнем розвитку та особливостями функціонування управлінських команд.

Інтеграція України в євроатлантичний простір та необхідність забезпечення конкурентоспроможності нашої країни передбачає серйозні зміни у розумінні поняття безперервної освіти і самоосвіти. І це, насамперед, стосується перспектив переосмислення можливостей сприяння максимальному саморозкриттю потенціалу лідерів в усіх сферах людської життєдіяльності: адміністративному та політичному управлінні, бізнесі, освіті, мистецтві та ін. [5]. Всебічний аналіз наявних теоретичних ідей, концепцій та досягнень управлінського досвіду, набутого як в Україні, так і за її межами, свідчить про те, що освітянський менеджмент систематично поповнюється новими технологіями. Однією з найефективніших серед них виступає коучинг.

Коучинг (з англійської – наставляти, тренувати, надихати) зародився в Америці в 80-х роках ХХ століття. Його засновником вважається Тімоті Гелвей (Timothy Gallwey) – гарвардський викладач й експерт з тенісу. Він розробив більш ефективну методiku навчання грі в теніс, а потім переніс її в бізнес-сферу.

Питання застосування коучингу на підприємствах досліджується в працях зарубіжних науковців (Тімоті Голві, Едвард Стак, Томас Джон Леонард, Роберт Ділтс, Майлз Дауні, Майкл Р. Джей, Лаура Уїтворт, Філ Сендал, Джон Уїтмор та ін.), а з початку ХХІ ст. і науковцями пострадянського простору (Л. Круглова, Ю. Кравченко, В. Бережна, Є. Денисенко, М. Таран, В. Кулик, М. Нагара, І. Петровська та ін.).

Метою статті є розширення уявлення про коучинг як нову технологію розвитку і навчання персоналу, виявлення його особливостей з позицій розуміння їх важливості у діяльності сучасного менеджера.

Коучинг як інструмент менеджменту – це допомога співробітникам у розвитку і навчанні в процесі спільної роботи. У західних країнах він наразі дуже широко застосовується при навчанні керівного складу компаній, але в нашій країні ще не вистачає розуміння його техніки та ефективності.

На сьогодні не існує чіткого визначення коучингу. Така ситуація закономірна, адже коучинг як технологія є творчим процесом, який має за мету розвиток

творчого, креативного потенціалу працівника. Такий процес не може мати однозначного визначення, тому що кожен коуч буде сприймати його на власний розсуд.

Джон Уйтмор дає таке визначення: «Коучинг – це засіб допомоги іншій людині у пошуку її власних рішень або просуванні його у будь-якій складній ситуації [6]. На погляд автора, це визначення відображає «спрямованість коуча не на навчання, а на розвиток самонавчання учасника сесії. Коуч не нав'язує, а допомагає клієнту знайти в собі відповідь» [6].

Автор Є.Денисенко надає таке визначення: коучинг – це індивідуальне тренування людини для досягнення значущих цілей, підвищення мобілізації внутрішнього потенціалу, розвиток необхідних здібностей та навичок, засвоєння провідних стратегій отримання результату [3].

Ентоні М. Грант пропонує трактувати коучинг як сфокусований на рішенні, орієнтований на результат і системний процес співробітництва, під час якого коуч сприяє поліпшенню виконання діяльності, збільшенню життєвого досвіду, самостійному навчанню та особистісному зростанню людей з нормальних (не клінічних) популяцій [2].

Міжнародна федерація коучів визначає коучинг як процес, спрямований на досягнення цілей у різних галузях життя через технологію партнерської взаємодії з коучем, самим собою та навколишнім світом. З цього твердження бачимо, що на міжнародному рівні визнається, що ця технологія не має нічого спільного із традиційним навчанням, але спрямована на те, щоб клієнт сам навчився взаємодіяти зі світом і зрозумів, що саме за допомогою раціональної партнерської взаємодії можна досягти будь-якої мети.

Отже, коучинг – це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення його ефективності. Він не учить, а допомагає вчитися, використовуючи науково обґрунтовані методи, техніки персонального росту та практичний досвід. Коучинг – це процес самостійного розвитку, який дає клієнтам ясне уявлення про те, хто вони, що вони роблять, до чого прагнуть і чому прагнуть саме до цього. Існує багато визначень коучингу, однак кожна зі шкіл коучингу має свої нюанси розуміння його сутності і досить важко навести загальне визначення поняття.

Коучинг як технологія особистісного та професійного розвитку управлінців та досягнення спільного соціального, особистісного та творчого потенціалу команди у процесі її розвитку дозволяє отримати максимально можливий ефективний результат при формуванні управлінських команд та у їх подальшій діяльності [6].

Підсумовуючи наведене, можна зробити висновок, що коучинг у менеджменті – це новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників [7].

На поширення коучингу вплинули такі фактори, як корпоративна нестабільність, обмаль часу, необхідність інновацій, розвитку людей, уникнення

звільнення та перепідготовки працівників, цільова необхідність своєчасного індивідуального розвитку тощо.

Сьогодні коучинг став доповненням, а подекуди й заміною тренінгу. Бо на відміну від тренінгу (навіть персонального), коучинг є більш сфокусованим, контекстуалізованим і має індивідуальну спрямованість, а також, якщо розглядати реальні зміни, коучинг є більш вигідним за ціною, ніж традиційні тренінгові методи, бо підхід коучингу орієнтований скоріше на досягнення успішних результатів, ніж на пошук причин існуючих проблем чи формування корисних навичок [5]. Коучинг – це прямий вплив з негайним поліпшенням ефективності й одержанням результату

Історично так склалося, що коучинг зазвичай фокусувався не стільки на досягнення якогось конкретного результату, скільки на створенні умов, за яких людина відкриває в собі нові ресурси та можливості.

Коучинг досягає прогресу за допомогою спеціальної техніки бесід, питань, поставлених завдань. Працівники під керівництвом коуча-керівника впевнені в своїх силах і працюють із зацікавленістю і високою віддачею.

Наставник, або коуч-керівник – це людина, яка має певний досвід і знання, високий рівень комунікативності, намагається допомогти колективу і конкретній людині набути досвіду, необхідного і достатнього для оволодіння професією. Завдання коуча-керівника полягає у тому, щоб прояснити ситуацію співробітнику, компетентно і тактовно допомогти виокремити та сформулювати проблему, визначити цілі, шляхи та засоби їх досягнення, не намагаючись змінити людину, а розкриваючи її природний потенціал. Коуч-керівник не дає готових порад та рекомендацій, а лише допомагає співробітнику знайти власні рішення актуальних проблем [7].

У процесі коучингу безвідносно до специфіки конкретної ситуації стоїть три завдання: клієнт повинен знайти та вирішити усі завдання для досягнення мети; зробити це самостійно; навчитися розв'язувати такі проблеми у майбутньому.

Популярність коучингу наростає, викликаючи інтерес людей, не лише як цікава, перспективна професія, а як підхід в управлінській діяльності.

На початку ХХІ ст. поняття коучингу набуло більш узагальненого та розширеного змісту. Зараз коучинг лідерів та організацій, як і будь-який напрямок практичної психології, все більше використовує методи спостереження, бесіди, опитування, тестування та моделювання як засоби допомоги діяти більш ефективно та включає в себе: ситуаційний коучинг фокусується на конкретному (тактичному) покращенні чи оптимізації роботи в чітко заданому контексті; проектний коучинг охоплює стратегічний менеджмент людини чи команди з метою отримати ефективний кінцевий результат; транзитивний коучинг допомагає людям переходити від однієї роботи чи ролі до іншої [5].

У рамках сфер застосування коучинг класифікують таким чином:

1. Адміністративний (політичний) коучинг – робота з першими особами організацій, державних установ чи політичних структур. Коуч допомагає

втримувати та примножувати досягнення такої особи: розподіляти ресурси, здійснювати стратегічне лідерство, грамотно реалізовувати владні повноваження тощо.

2. Бізнес-коучинг навчає людей справлятися з професійними викликами. Він може бути зосереджений як на окремих людях, так і на всій системі бізнесу в цілому. Головними результатами бізнес-коучингу є поліпшення показників роботи: фінансових, логістичних, управлінських тощо.

3. Життєвий коучинг зосереджений на допомозі людям у досягненні особистих цілей, які можуть бути досить далекими від професійних чи організаційних. Як і в транзитивному коучингу, цей коучинг допомагає людям ефективно вирішувати різні життєві завдання, що виникають у міру того, як особа просувається від однієї стадії життя до іншої [1; 5].

До найочевидніших варіантів використання коучингу в роботі з персоналом є: мотивація персоналу, оцінка, делегування повноважень, розв'язання проблем, врегулювання взаємовідносин, планування та перевірка, робота в групах, виконання завдань, розвиток персоналу.

Дж. Уйтмор виділяє низку переваг застосування коучинга в особистій та професійній діяльності, зокрема: поліпшення продуктивності діяльності; розвиток персоналу, краще навчання персоналу; швидке навчання «без відриву від роботи», причому цей процес приносить радість і задоволення; поліпшення взаємин у колективі; поліпшення якості життя (поліпшення взаємин та атмосфери на роботі); краще використання майстерності і ресурсів людей; зростання особистої ефективності клієнта та швидкості його просування до мети; більша гнучкість і адаптивність до змін [6].

Саме завдяки коучингу в конкурентоспроможних організаціях України вже зараз відбуваються деякі досить істотні зміни у напрямку корпоративного навчання. Цей процес, на наш погляд, можна прискорити та уніфікувати, якщо дотримуватись певних вимог.

По-перше, у концепції розвитку людських ресурсів мають бути включені програми, що дозволяють керівникам всіх рівнів освоювати не просто комунікативні навички, а технологію коучингу. Це дало б можливість не тільки підвищити якість внутрішніх комунікацій у підрозділах, а й зробити взаємодії менеджера з колегами більш цілеспрямованими, доцільними, більш творчими й персоніфікованими. Як результат – підвищення продуктивності праці й задоволення результатами, зміцнення лояльності персоналу.

По-друге, надати можливість менеджерам компанії при необхідності користуватися послугами супервайзерів у режимі індивідуальних і групових консультацій, не залишаючись наодинці з досить складними проблемами ділового життя; менеджер-коуч має відчувати постійну підтримку й можливість обговорення проблем власного професійного росту й власної педагогічної майстерності.

По-третє, домогтися того, щоб виконання менеджерами функцій коучингу

підтримувалося всією політикою керівництва компаній. Доведено експериментально, що коучинг дійсно вносить серйозні зміни в стиль взаємин у фірмі, її комунікації й культуру [4].

Отже ефективний коучинг потребує акценту одночасно на ідеї, завданні, взаєминах та можливостях.

Дослідження практики господарювання вітчизняних підприємств показує, що в Україні коучинг використовують лише деякі підприємства, переважно консалтингові організації, які здійснюють управлінське консультування філій зарубіжних підприємств.

Однак коучинг є надзвичайно ефективною новітньою технологією менеджменту, яка має перспективи поширення в Україні. Він сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню їх професіоналізму та кваліфікації. Враховуючи щорічне зростання вимог до якості менеджменту, особливо в сегменті великих корпорацій, можна припустити, що найближчим часом ця новітня технологія менеджменту отримає серйозну підтримку як з боку керівників вітчизняних підприємств, так і з боку їх співробітників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Голви Т. Максимальная самореализация. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте [Текст] / Тимоти Голви. – М.: Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 264 с.
2. Грант Э. Коучинг принятия решений [Текст] / Э. Грант, Дж. Грин. – С-Пб.: Питер, 2005. – 138 с.
3. Денисенко Е. Коучинг для менеджеров [Текст] / Е. Денисенко // Отдел маркетинга. – 2004. – № 7-8. – С. 52-53.
4. Елисеева Е. Правила игры в коучинг / Е. Елисеева // Справочник кадровика. – 2009. – № 2. – С. 31–32.
5. Марцінковська О. Роль коучингу в розвитку персоналу / О. Марцінковська, Н. Фижик // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 8. – Частина 2. – С. 257-260.
6. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор / Пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
7. Ярных В.И. Руководитель как внутренний тренер и коуч. / В.И. Ярных // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – №4. – С.256-260.