

Методологічні засади розвитку коучингу в Україні

В. БРИЧ,
доктор економічних наук,
М. НАГАРА,
Тернопільський національний економічний університет

Досліджено теоретико-методологічні підходи до визначення сутності категорії «коучинг», виокремлено принципи та цілі застосування коучингу, надано порівняльний аналіз умов необхідності запровадження коучингу, наведено методикку імплементації коучингу, обґрунтовано потребу у використанні коучингу як сучасного стилю управління людськими ресурсами.

Исследованы теоретико-методологические подходы к определению сущности категории «коучинг», выделены принципы и цели применения коучинга, предоставлено сравнительный анализ условий необходимости внедрения коучинга, приведена методика имплементации коучинга, обосновано потребность в использовании коучинга как современного стиля управления человеческими ресурсами.

Theoretically methodological approaches to the category of «coaching» are examined, principles and aims of the use of coaching are clarified, comparative analysis of terms of necessity of coaching is highlighted along with the method of coaching implementation, the need of coaching as a modern style of human resource management is substantiated.

Ключові слова: *коучинг, людські ресурси, трудовий потенціал, організація, що навчається, імплементація коучингу.*



Постановка проблеми. Теоретичні та емпіричні докази, сформульовані в науці про управління, однозначно вказують на те, що фундаментальні джерела створення конкурентних переваг підприємств слід пов'язувати з людським та інтелектуальним капіталом, а також із мотивацією працівників до підвищення якості праці, самовдосконалення, формування ринкової свідомості з орієнтацією на ефективну трудову діяльність, постійне професійне зростання, набуття фахової багатопрофільності та суміщення функцій, високого рівня загальної і технічної культури, динамізму. Прагнення працівників відповідати певним критеріям конкурентоспроможності, професійно-кваліфікаційним вимогам сприятиме зростанню продуктивності праці та власному творчому розвитку, що дасть можливість реалізувати інтереси найманих працівників і роботодавців у конкретних умовах ринкової кон'юнктури. Крім того, усвідомлення вирішальної ролі людського ресурсу в економічній системі зумовило зміщення фокусу основних факторів конкурентоспроможності підприємств на розвиток та використання творчого і мотиваційного потенціалу працівників. Внаслідок цього у сфері управління людськими ресурсами активно розробляються та широко запроваджуються нові партисипативні форми й методи управління, що спрямовані на залучення виконавців до участі у прийнятті важливих для організації управлінських рішень, більш повне і якісне використання їх особистісного потенціалу, його постійне відтворення,

стимулювання і подальший розвиток. Одним із них є коучинг, який сприятиме розкриттю та максимізації потенціалу працівників.

Коучинг особливо важливий для підприємств із неоднорідною структурою персоналу, яка формується за вагомого впливу технологічного процесу, для реалізації якого потрібні кваліфіковані, досвідчені працівники. Тому питання дослідження формування та імплементації системи коучингу на вітчизняних підприємствах є достатньо актуальним та вкрай необхідним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні теоретичні здобутки у сфері використання коучингу таких вчених, як Е. Грант, М. Данилова, М. Дауні, Дж. Коул, В. Максимов, О. Огнев, О. Савкін, С. Торп, Дж. Уйтмор, Д. Флекс демонструють технологію впливу на креативний та мотиваційний потенціал працівників, розкривають аспекти системності навчання, проблеми контролю результатів та визначення необхідного рівня компетенції персоналу. Проте дослідження також свідчать про значне ускладнення впровадження теоретичних розробок у практичну діяльність підприємств. В Україні ця ситуація пояснюється різними чинниками: необізнаністю роботодавців, фіскальною політикою, що обмежує розмір витрат на всі види навчання персоналу (до валових витрат можна віднести витрати в розмірі не більшому 3,0% фонду оплати праці), флексибілізацією і дестандартизацією зайнятості, уповільненням реформи системи оплати праці, національною ментальністю та іншими факторами.

Незважаючи на зростання інтересу науковців до коучингу як стилю менеджменту, питання запровадження та розвитку цього процесу досліджено фрагментарно, відсутня характеристика умов, які впливають на управління на основі коучингу, немає єдиного підходу до визначення сутності поняття «коучинг».

Метою статті є узагальнення та систематизація поглядів на роль коучингу як процесу розвитку трудового потенціалу працівників та методу управління людськими ресурсами підприємства.

Виклад основного матеріалу. Термін «коучинг» (угор. coach — карета, підвода) з XVI століття закріпився та набув широкого розповсюдження в Англії, де коучами називали репетиторів, наставників, спортивних тренерів, інструкторів, консультантів¹. З 80-х рр. XX століття спостерігається імплементація коучингу в бізнесі, хоча тривалий час він був доступний тільки топ-менеджменту. Формування засад соціально-орієнтованої економіки та сучасні тенденції розвитку конкурентоспроможності підприємств спричинили трансформацію коучингу у технологію управління людськими ресурсами. Зокрема розвитку коучингу сприяли технологізація та сайєнтифікація організаційних процесів, бажання та потреба передбачити майбутнє в умовах глобалізаційних змін. Також потужним імпульсом для популяризації коучингу в бізнесі став розвиток партисипативного управління, конструктивного діалогу, співучасті та партнерства при управлінні підприємством.

Коучинг — багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних соціально-організаційних, психологічних, педагогічних і економічних проблем. Існуючі теоретичні здобутки у сфері використання коучингу свідчать про поліваріантність трактувань даної категорії.

Дж. Уйтмор, основоположник корпоративного бізнес-напряму коучингу, розглядає його як «...стиль менеджменту та управління організацією, який сприяє розкриттю потенціалу особистості для максимізації особистої продуктивності та ефективності»². Автор виходить з того, що кожна людина володіє резервом нереалізованих можливостей, які зумовлені розбіжністю потенційно сформованих якостей працівників з потребами виробництва, що спричиняє необхідність їх виявлення та застосування.

Е. Грант стверджує, що «коучинг є формою інтервенції на виробництві, направленою на підтримку або поліпшення здатності діяти, яка складається з комбінації різних способів подолання проблем і індивідуальних консультацій щодо широкого спектру професійних і особистих питань»³.

На думку М. Данилової, «коучинг — це заклик до фундаментальних перетворень у стилі управління персоналом та культурі менеджменту». Автор зауважує, що використання коучингу дає можливість побудувати організацію на абсолютно новій основі, коли успіх у бізнесі досягається не за допомогою людей, а разом із людьми. Тобто, коучинг — це модель взаємодії, завдяки якій керівник підвищує рівень як власної мотивації, так і відповідальності працівників⁴.

А. Огнев пропонує трактувати коучинг як «...систему принципів та прийомів, які сприяють розвитку потенціалу особистості і групи працівників, а також забезпечують максимальне розкриття та ефективне використання цього потенціалу. Це стиль управління персоналом, заснований на вивільненні людських можливостей для досягнення корпоративних цілей»⁵. У цьому визначенні відчувається погляд на природу коучингу через призму трудового потенціалу, розвиток якого сприятиме формуванню висококваліфікованого персоналу.

Діаметрально протилежних поглядів дотримується М. Дауні, який вважає коучинг засобом сприяння інтенсивності і якості роботи, а не навчання і розвитку працівників. На його думку, коучинг є поштовхом до створення відкритої організації, в якій підтримується система делегування повноважень⁶.

Дотримуючись функціонального підходу, В. Є. Максимов надає таке визначення: «бізнес-коучинг — це систематичне виявлення керівником сильних і слабких сторін співробітника з метою навчити його самостійно діагностувати і контролювати свою поведінку, виявляти й усувати не лише наявні, а й можливі у майбутньому недоліки при вирішенні нових завдань, вибирати оптимальні зразки поведінки»⁷.

Дж. Смарт визначає коучинг як «...щоденну роботу менеджера зі своїм персоналом з метою навчання і підвищення кваліфікації»⁸. На нашу думку, таке трактування дещо звужує розуміння коучингу та

¹ Уйтмор Дж. Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом: практическое пособие / Джон Уйтмор: пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 160 с.

² Там же.

³ Грант Э. Коучинг принятия решений / Э. Грант, Дж. Грин. — СПб.: Питер, 2006. — 138 с.

⁴ Данилова М. А. Что такое коучинг. Коучинг: истоки, подходы, перспективы / М. А. Данилова, Е. В. Фролова. — СПб.: 2007. — 110 с.

⁵ Огнев А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. — СПб.: Речь, 2008. — 192 с.

⁶ Дауні М. Эффективный коучинг / Майлз Дауні [пер. с англ. Е. Гладкова; ред. М. Драпкина]. — М.: Добрая кн., 2005. — 281 с.

⁷ Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все / В. Е. Максимов. — СПб.: Речь, 2004. — 259 с.

⁸ Смарт Дж. К. Коучинг / Дж. К. Смарт [пер. с англ., под ред. О. Б. Бетиной]. — СПб.: Изд. Дом «Нева», 2004. — 191 с.

зводить його до звичайного наставництва. Крім того, коучинг як прикладна наука та нова професія відрізняється не лише від наставництва, а й від консультування, тренінгу, психоаналізу, адже консультування реалізується у формі порад та директивних інструкцій, тренінг сприяє отриманню нових конкретних навичок та здібностей, а психоаналіз передбачає рефлексію та дослідження минулого. Коучинг «працює» з реальною ситуацією, що склалась на підприємстві, допомагає виявити розрив між дійсним та бажаним, ліквідувати його та консолідувати всі сили для уникнення аналогічної ситуації в майбутньому.

Нам імпонує позиція С. Торп, згідно з якою коучинг вважається новою моделлю поведінки менеджера, яка повинна допомогти підлеглому виявити його внутрішні можливості, сприяти удосконаленню професійної майстерності, сформувати систему цінностей, надати потужний імпульс розвитку людини як гармонійної особистості, яка здатна стати однодумцем, партнером у роботі, що сприятиме ефективному виконанню посадових обов'язків та досягненню стратегічних цілей діяльності підприємства⁹. Це є доказом того, що коучинг передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника, визначення сфери і характеру діяльності, які приносять найбільший ефект, створення умов для креативу та винахідництва, підвищення рівня кваліфікації та мотивації, що є запорукою успішної реалізації стратегії підприємства.

Проаналізувавши існуючі трактування, можна зробити висновок, що коучинг, є синтезом менеджменту, бізнес-консультування, логіки, філософії та психології. Тобто коучинг – це не данина моді, а конвергований стиль менеджменту та об'єктивна необхідність за використання адаптованих до сучасних умов методів управління людськими ресурсами. Слід відмітити, що найбільш характерною рисою,

що об'єднує всіх дослідників щодо бачення «коучингу», є спрямованість останнього на розкриття потенціалу працівників.

Отже, на нашу думку, коучинг – це система організаційних, соціально-психологічних та економічних методів, які сприяють розкриттю та максимізації потенціалу особистості і колективу в професійній сфері, створюють умови для перманентного розвитку та професійного зростання персоналу, призводять до інновацій, якісно вищого рівня відповідальності працівників. Коучинг перетворюється на одну з парадигм сучасних персонал-технологій (рисунок).

Аналіз робіт, присвячених впровадженню коучингу, дозволяють виокремити такі цілі його використання:

- створення індивідуального неповторного стилю роботи працівника (актуально у сфері послуг, інноваційних технологій, веденні переговорів);
- пошук найбільш оптимального та раціонального рішення за існування декількох альтернатив;
- створення нового продукту, проекту, бренду, модернізація існуючих виробничих процесів;
- забезпечення високих стандартів виконання завдань;
- розвиток системи партисипативного управління;
- створення атмосфери, яка стимулює креатив, генерацію нових ідей;
- впровадження та апробація інновацій, пов'язаних з організаційними чи технологічними змінами, реінжинірингом, бенчмаркінгом, освоєнням нових ринків збуту;
- об'єднання зусиль різних підрозділів, груп, працівників для вирішення спільних завдань та досягнення стратегічної мети організації;
- забезпечення оптимального завантаження працівників з метою повного використання їх трудового потенціалу і підвищення ефективності їх праці;
- оптимізація структури персоналу.



Рис. Коучинг як сучасна персонал-технологія

⁹Торп С. Коучинг: руководство для тренера и менеджера / С. Торп, Дж. Клиффорд. – СПб.: ПИТЕР, 2006. – 223 с.

Варто зазначити, що методологія наукового пізнання передбачає застосування широкого спектру різноманітних підходів до вивчення явищ та процесів, серед яких, на нашу думку, при вивченні сутності коучингу як стилю управління людськими ресурсами найдоцільніше спиратися на системний, функціональний, процесний та синергетичний підходи.

Системний підхід є домінуючим універсальним напрямом наукового пізнання багатокомпонентних системних утворень, який дозволяє дослідити передумови, засоби, закономірності розвитку як власне об'єкта, так і його структурних складових. Системи управління є найбільш складними соціальними системами, оскільки їм притаманні високий рівень диференціації ролей, що виконуються особами та групами осіб, формалізовані відносини, складний характер виконуваних завдань¹⁰. Проектуючи зазначені аспекти теорії систем у площину коучингу, можна стверджувати, що коучинг є складним організаційно-функціональним явищем, сукупністю технологій, методів, принципів та форм роботи з персоналом з метою досягнення визначених організаційних цілей та прийняття обґрунтованих, релевантних управлінських рішень.

Спираючись на функціональний підхід, який передбачає раціональну реалізацію управлінських функцій, що динамічно змінюються у просторі і часі, можна стверджувати, що однією з домінуючих функцій коучингу є створення організації, яка навчається (*learning organization*). Така організація забезпечує розширення горизонту знань, розробляє програми безперервного удосконалення, а також швидко та ефективно розповсюджує знання серед працівників за допомогою програм професійного навчання. Сформувані процеси навчання організації, надати їм нових якісних характеристик може коучинг, однією зі складових якого є розробка та імплементація планів особистого розвитку працівників.

Процесний підхід до управління людськими ресурсами передбачає інтеграцію всіх видів управлінської діяльності у єдине ціле, узгодження окремих дій, кожна з яких є процесом. Згідно з даним підходом коучинг трактується як процес динамічного системного впливу на працюючих за допомогою взаємозалежних організаційно-економічних та соціально-психологічних механізмів управління з метою забезпечення ефективного функціонування організації та задоволення потреб працівників у професійному та особистісному розвитку¹¹.

Дослідження, спрямоване на вивчення закономірностей розвитку складних соціальних процесів, не може відбуватися без застосування синергетичного

підходу, основою якого є закон синергетичного ефекту. Враховуючи походження терміна від лат. «*synergos*», що означає «сприяння», «співпраця», цей закон трансформується у площину управління людськими ресурсами на засадах коучингу таким чином: потенційні можливості сукупного складу людських ресурсів підприємства є більшими за суму потенціалів працівників за рахунок дотримання принципів раціональної організації виробничих процесів і за рахунок співпраці, партнерства, створення відповідних стимулів праці, можливостей для саморозвитку.

Основною ідеєю управління людськими ресурсами на засадах коучингу є розвиток бажання і вміння кожного працівника працювати з максимальною віддачею завдяки мотивації та створенню організаційних умов, сприятливих для повного використання його потенціалу та професійно-кваліфікаційного рівня. У зв'язку з цим необхідно детермінувати головні принципи коучингу, які наведені у таблиці.

Формування постіндустріального суспільства ставить перед бізнесом об'єктивну вимогу – розробку та впровадження новітніх підходів для набуття сталих конкурентних переваг, а також нових пріоритетів у роботі з персоналом. Коучинг найбільшою мірою враховує детермінуючі фактори конкурентоспроможності підприємств у постіндустріальному суспільстві, оскільки фокусується на комунікаційній сфері, мотиваційно-стимулюючих чинниках, а також особистості кожного працівника. Але ефективна імплементація коучингу в управління людськими ресурсами підприємства потребує чіткої концепції, яка деталізує повний цикл реалізації коучингу. Порівняльний аналіз методичних підходів до запровадження коучингу дасть змогу розкрити їх позитивні та негативні аспекти.

Для початку варто детермінувати ключові умови необхідності та доцільності застосування коучингу, що є обов'язковим етапом для впровадження коучингу в будь-якій організації. Ці умови досить нечітко простежуються у багатьох джерелах з коучинг-менеджменту, крім того в них відсутні соціально-економічні та організаційно-психологічні параметри, які могли б бути продіагностовані та оцінені для визначення набору технік і прийомів впливу на них. Так, наприклад, відомі зарубіжні дослідники та ініціатори застосування коучингу в бізнес-сфері С. Торп та Дж. Кліффорд визначають умови використання коучингу таким чином, що в більшості випадків організація звертається до консультанта лише за виникнення проблеми, в той час як коучинг використовують і для підвищення ефективності успіш-

¹⁰ Лук'янихін В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.

¹¹ Клаттербак Д. Командний коучинг на робочем місці: технологія створення самообучаючої організації / Д. Клаттербак [пер. Ю. С. Титовой]. – М.: Эксмо, 2008. – 288 с.

Таблиця

Основні принципи коучингу як стилю управління людськими ресурсами

Принципи коучингу	Зміст принципу
1. Усвідомлення та відповідальність	Коучинг спрацьовує на рівні усвідомлення і служить для розширення меж усвідомлення дійсності у процесі аналізу поставленої задачі. Пошук необхідної інформації, її аналіз та вибір альтернативних варіантів для вирішення конкретного завдання здійснюється працівником особисто за сприяння коуч-менеджера. Стратегічне бачення економічного ефекту через призму власної відповідальності працівника є ключовим напрямом сучасної концепції менеджменту
2. Самостійність	Коучинг – підхід, що сприяє розвитку. Автономна допомога одній особі іншій при переході на вищий рівень знань, удосконалення професійних навичок та здібностей передбачає, що коуч-менеджер ніколи не займає експертної позиції стосовно підлеглого, не надає директивних інструкцій, наказів, готових рішень, порад з власного досвіду, які мають бути обов'язково застосовані у робочому процесі
3. Взаємозв'язок	Управління людськими ресурсами на основі коучингу потребує координації зусиль із багатьох напрямів, а також погодження стратегічних перспектив розвитку підприємства з особистими цілями та прагненнями працівників. Така відповідність призводить до позитивних результатів та інноваційних зрушень
4. Подолання опору змінам	Опір новітнім тенденціям управління може бути спричинений як внутрішньо обмежуючими чинниками особистості, так і факторами зовнішнього оточення. Будь-яке нововведення є невідомим і може містити в собі небезпеку, загрози, ризик. Працівник спільно з коуч-менеджером розробляє поетапний план формування нової стратегії і тактики поведінки в нових соціально-економічних реаліях ведення господарської діяльності
5. Рівноправність	Коучинг ґрунтується на координації, синхронному зв'язку та комунікаційній співпраці між всіма суб'єктами управління, а також спрямований на формування відносин соціального партнерства
6. Поетапний розвиток	Коучинг передбачає системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
7. Моніторинг	Моніторинг передбачає спостереження та оцінку теперішньої ситуації, а також прогноз шляхів досягнення встановленої мети. Він сприяє оперативному коригуванню діяльності працівників у межах стратегічної мети функціонування підприємства

ної діяльності, і для усунення недоліків роботи. Межі ефективного використання коучингу визначаються в намірах усвідомити дійсність за рахунок отримання достовірної інформації щодо неї, у здатності приймати рішення та діяти, ґрунтуючись на принципах самоповаги, самомотивації, відповідальності за власні вчинки¹². Також автори стверджують, що об'єктивні передумови запровадження коучингу формуються, якщо «суб'єкт є усвідомлено чи неусвідомлено компетентним, але потребує переходу на наступний рівень своєї діяльності»¹³. Цей постулат вимагає розвитку з урахуванням досвіду практично-

го застосування методики діагностики рівня компетенції та потреби суб'єкта в переході на «новий рівень». На наш погляд, такий підхід придатний для формування лише концептуальних висновків.

П. Форсиф вважає, що основна передумова необхідності використання коучингу міститься в «...готовності персоналу сприймати коучинг-методи»¹⁴, але автор не розкриває практичні питання виявлення стану, за якого працівники можуть позитивно сприймати такі нововведення.

Постійні зміни, що пов'язані з інтелектуалізацією виробництва, інноваційними нововведеннями, ре-

¹² Торп С. Коучинг: руководство для тренера и менеджера / С. Торп, Дж. Клиффорд. – СПб. : ПИТЕР, 2006. – 223 с.

¹³ Там же.

¹⁴ Форсиф П. Обучение и развитие персонала / П. Форсиф [пер. с англ. под ред. В. А. Спивака]. – СПб. : 2008. – 196 с.

формуванням економічної системи та рухом до здорової конкуренції змушують вітчизняні підприємства та організації приділяти належну увагу довгостроковим аспектам управління людськими ресурсами, основою яких є науково обгрунтоване планування та визначення ефективності реалізації професійних дій. У цьому контексті Д. Клаттербак стверджує, що процес коучингу є досить трудомістким, потребує часових ресурсів та в імперативному порядку вимагає перманентного саморозвитку і самовдосконалення коуч-менеджера¹⁵. На нашу думку, це означає необхідність активної та послідовної інтеграції коучингу в загальну систему управління організацією та залучення внутрішніх ресурсів до даного процесу.

Наступним методичним питанням впровадження коучингу є технологія моніторингу цього процесу та визначення критеріїв ефективності його використання. Недостатня розробка даної проблеми є перешкодою для об'єктивної оцінки впливу впровадження коучингу на конкурентоспроможність персоналу і підприємства. Потрібно зауважити, що процедури оцінки ефективності впровадження коучингу не сформульовані у вигляді чіткої кількісної методики, а обмежуються експертними методами. В більшості випадків наявні критерії передбачають складність діагностування та неможливість кількісної оцінки.

Причиною негативного ставлення деяких керівників до коучингу в багатьох випадках є недостатній рівень професіоналізму та компетентності коуч-менеджера, відсутність безперервних програм удосконалення та професійного навчання, неспроможність науково-обгрунтовано мотивувати потребу використання коучингу та стати запорукою вдалої практики його впровадження. Звідси стає зрозумілою важливість професійної підготовки та відповідної поведінки коуч-менеджера. Ціль коучингу – укріпити віру у власні можливості, продуктивні та комунікаційні якості. В зв'язку з цим коуч-менеджер має володіти певним набором характеристик для досягнення цієї мети, дотримуватись принципів та прийомів коучингу. Це, у свою чергу, накладає обмежен-

ня на ефективну реалізацію коучингу з боку менеджера. Встановлення критеріїв якості коучингу перед його запровадженням та оцінка якісного рівня в контрольні моменти є необхідним етапом запровадження коучингу, який необхідний для отримання економічного ефекту.

Підсумовуючи вищевикладене, ми вважаємо, що методика імплементації коучингу має враховувати такі аспекти:

- обгрунтування умов необхідності та доцільності використання коучингу;
- визначення організаційно-психологічних параметрів застосування коучингу, які можуть бути продіагностовані та оцінені;
- деталізація повного коучинг-циклу (формування алгоритму);
- опис технік і прийомів коучингу, які застосовуються на різних стадіях його використання;
- оцінка впливу коучингу на рівень конкурентоспроможності працівників та підприємства в цілому;
- перманентний моніторинг реалізації коучингу;
- аналіз та обгрунтування економічної ефективності коучингу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В сучасних умовах динамічний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання вимагає нових соціально-економічних форм підготовки та використання людських ресурсів, що зумовлено зміною ролі людини у процесі суспільного виробництва. Сучасним способом впровадження змін у систему управління персоналом є коучинг, який спрямований на покращення рівня освіти, знань, кваліфікації, компетенції, продуктивності праці та креативного потенціалу працівників.

Подальші дослідження з даної тематики доцільно спрямувати на доопрацювання методичних аспектів застосування коучингу, оцінку впливу коучингу на систему управління персоналом та рівень його конкурентоспроможності, розроблення методик аналізу ефективності використання трудового потенціалу працівників із застосуванням технологій коучингу.

