

9. *Леонтенко О. М.* Завдання та методи роботи служби управління персоналом у сучасних умовах економічного розвитку // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: Збірник наукових праць № 2/2011. — К.: КНЕУ, 2011. — С. 66—67.

Статтю подано до редакції 15,05,12

УДК 330.658

Л. С. Любохинець,
канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії,
декан факультету менеджменту
Хмельницького національного університету

КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

АНОТАЦІЯ. У статті охарактеризовано поняття коучингу, визначено етапи та алгоритм дій коуч-менеджера при проведенні коучингу, виділено критерії ефективного його впровадження.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: коучинг, коуч-менеджмент, управління персоналом, стратегії управління.

АННОТАЦИЯ. В статье дано определение понятия коучинга, охарактеризованы этапы и алгоритм действия коуч-менеджера при проведении коучинга, выделены критерии эффективного его внедрения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: коучинг, коуч-менеджмент, управление персоналом, стратегии управления.

ANNOTATION. The paper described the concept of coaching, the stages and algorithm action coach-manager during the coaching selected criteria its effective implementation.

KEYWORDS: coaching, coach-management, personnel management, management strategy.

Постановка проблеми. У ХХІ ст. основним джерелом конкурентних переваг майже в усіх галузях економіки та організаціях є розвиток людського потенціалу, тому в умовах значних технологічних змін і динамічної конкуренції основним ресурсом підвищення конкурентоспроможності фірм стає інтелектуальний капітал та ефективно управління ним як сукупністю інтелектуальних ресурсів, що дозволяє активізувати процеси виробництва, використання знань у середині фірми та прискорює їх інноваційну діяльність.

Інтелектуальний капітал стає основою багатства та визначає конкурентоспроможність економічних систем, виступає базисом розвитку та економічного зростання, так як саме нематеріальні фактори обумовлюють конкурентні переваги організацій на ринку. Все це дало поштовх до кардинального зрушення парадигми лідерства: від лідера як організатора процесу, до лідера як тренера талантів, лідера як коуча та швидкого розвитку нового напрямку в менеджменті — коучингу, як новітнього підходу до оптимізації потенціалу лідерів.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Дослідженням коучингу як нового стилю управління займаються такі вчені, як У. Т. Голві, Дж. Гілфорд, М. Дауні, М. Еріксон, М. Ландсберг, Т. Дж. Леонард, Дж. Уїтмор, Л. Терстон, Н. Томашек, А. Савкін. Проблеми застосування коучингу на підприємствах присвячені праці Р. Ділтса, М. Дауні, Л. Уїтворт, О. Огнеєва, С. Рогачова, С. Хамаганової. Заслугує на увагу діяльність багатьох відомих професійних коучів, таких як М. Аткінсон, Д. Дьомін, М. Казарін, М. Кохан, І. Рибкін та ін. Серед вітчизняних науковців можна виділити праці В. Бережної, Є. Денисенко, Л. Круглової, Ю. Кравченко, В. Кулик, О. Марцинковської, М. Нагари, М. Таран.

Проте тема коучингу не є повністю дослідженою та вивченою в усіх її аспектах. Зокрема, не досить з'ясованим залишається питання розвитку коучингу в Україні, виявлення можливостей практичного використання переваг коучингу та врахування його недоліків, що обумовлює актуальність даної теми.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах конкурентної боротьби інтелектуальний капітал забезпечує високу конкурентоздатність підприємств, організацій і суспільства в цілому. Він задає темп і характер оновлення технології виробництва продукції, що стає головною конкурентною перевагою на ринку та визначає інноваційний потенціал фірм. При цьому стратегії розвитку інноваційних підприємств в основному формуються на основі стратегії управління компанією, орієнтованою на розвиток і максимальне використання свого інтелектуального потенціалу. Механізм стратегічного управління інтелектуальним капіталом фірми включає створення інфраструктурних умов для перетворення знань робітників компанії в організаційні компетенції та безперервний їх розвиток в області рішення проблем ділових партнерів і клієнтів, збільшення партнерського капіталу для формування стійких зв'язків із перспективними діловими партнерами, задоволення інтересів груп впливу, підвищення рентабельності стратегічних інвестицій. Посилення конкуренції, з однієї

стороні, потребує постійної інтенсифікації виробництва та підвищення продуктивності праці, з іншої — чуйного відношення до персоналу, уваги до потреб співробітників у професійному рості та розвитку. Все це можливо за умови використання інноваційних технологій управління персоналом у рамках нового напрямку менеджменту — коучингу.

Coaching — це вчення, що виникло на перетині психології, менеджменту, філософії, логіки і життєвого досвіду; процес, спрямований на досягнення цілей у різних сферах життя. Проте однозначного трактування коучингу немає, хоча кожна із шкіл коучингу виділяє своє бачення щодо сутності даної категорії (табл. 1). Так, основоположник коучингу У. Т. Голві трактує «коучинг — як мистецтво створення, за допомогою співбесід та поведінки, середовища, яке забезпечує рух людини до визначеної мети, так щоб воно приносило задоволення» [1], а засновник школи трансформаційного коучингу П. Вріца вважає, що «коучинг — це мистецтво сприяти розвитку інших людей», при цьому ефективний коучинг допомагає реалізувати потенціал людини [2].

Таблиця 1

ОСНОВНІ ДЕФІНІЦІЇ КОУЧИНГУ

Автор	Визначення
Міжнародна академія коучингу [3]	вид консультування і спосіб, який допомагає клієнту чітко визначити свої цілі і задачі, сконцентруватися на їхньому досягненні і отримувати кращі результати, за найкоротший строк, з максимальною віддачею, з меншими зусиллями
Вікіпедія — вільна енциклопедія [4]	система реалізації спільного соціального, особистісного і творчого потенціалу учасників процесу розвитку з метою отримання максимально можливого ефективного результату
У. Т. Голві [1]	мистецтво створення, за допомогою співбесід і поведінки, середовища, яке забезпечує рух людини до визначеної мети, так щоб воно приносило задоволення
Дж. Уїтмор [5, 6]	новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню їх професіоналізму та кваліфікації, зростанню рівня їх конкурентоспроможності, забезпечують розвиток компетентності, спонукають до інноваційного підходу у виробничому процесі; розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності. Коучинг не чить, а допомагає навчатись

Автор	Визначення
П. Вріца [2]	мистецтво сприяти розвитку інших людей
М. Дауні [7]	процес створення коучером умов для всебічного розвитку особистості клієнта; мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню й розвитку іншої людини
О. С. Огнєєв [8]	система принципів і методів, спрямованих на розвиток потенціалу особистості та колективу людей, забезпечення розкриття та ефективної реалізації цього потенціалу
М. Нагара [9]	технологія управління не лише поточним рівнем конкурентоспроможності персоналу підприємства, але й його перспективною конкурентоспроможністю, оскільки він спрямований на мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємства, розвиток необхідних здібностей і вмій роботи з динамічною інформацією, сприяє освоєнню передових стратегій отримання результату завдяки високій мотивації праці, створення атмосфери творчості та ініціативи, підвищення відповідальності за виконання завдань
Е. Денисенко [10]	індивідуальне тренування людини для досягнення значущих цілей, підвищення мобілізації внутрішнього потенціалу, розвиток необхідних здібностей і навичок, засвоєння провідних стратегій отримання результату

Таким чином, коучинг — це процес систематичної взаємодії керівника-коуча та підлеглого з метою розкриття внутрішнього потенціалу останнього та отримання максимально можливого ефективного результату. При цьому всі визначення поєднує партнерство, розкриття потенціалу та результативність.

Процес коучингу проходить ряд етапів:

- 1) визначення мети та завдань проведення коучингу;
- 2) виявлення потенційних можливостей співробітників (індивідуальна і колективна діагностика, сильні і слабкі сторони);
- 3) розроблення стратегії управління для досягнення конкретної цілі і поставленого завдання;
- 4) коуч-менеджер активізує генерацію ідей щодо можливостей, шляхів рішення задач, досягнення цілей;
- 5) створення бізнес-плану.

Таким чином, дії коуч-менеджера можна представити алгоритмом (рис. 1), але коучинг є безперервним процесом відтворення,

тобто досягнуті результати вбудовуються в подальший розвиток, постановку та досягнення нових цілей.

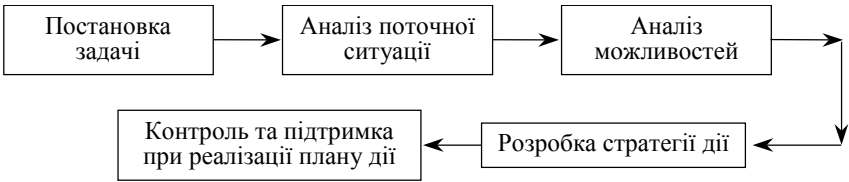


Рис. 1. Алгоритм дій коуч-менеджера при проведенні коучингу

Використання коучингу дозволяє значно підвищити продуктивність роботи співробітників, якнайповніше використовувати їх потенціал на користь справи, підвищити їх мотивацію. Коучинг полегшує делегування повноважень та істотно економить робочий час. Крім того, співробітники, з якими проводиться коучинг, готові брати на себе відповідальність, тому у менеджера з'являється час на виконання складніших функцій, яким раніше не приділялося достатньої уваги. Людина засвоює новий алгоритм розв'язання проблем, до яких вона тепер буде підходити не як до проблем, а як до завдань, які мають цілком конкретне розв'язання. Такий підхід сам по собі значно підвищує ефективність роботи працівника в будь-якій сфері діяльності. Це забезпечує довготривалий стійкий ефект від роботи з коучем.

Необхідною умовою успішного коучингу є створення атмосфери безпеки та довіри співробітників до керівництва, що приводить до наступних результатів:

- створення мотивуючої і об'єднуючої лінії поведінки, яка стимулює високу ініціативність співробітників;
- ефективне використання потенціалу працівників;
- підвищення продуктивності праці і, як наслідок, зростання конкурентоспроможності;
- усвідомлення співробітниками того, що цілі компанії це їх особисті цілі [3].

Для коуч-менеджмента існують певні умови та області його застосування, критерії для виявлення необхідності і можливості його впровадження. Першим критерієм є стиль керівництва, тобто при авторитарному стилі коучинг не працює, тому необхідно розвивати у співробітників ініціативність, креативність, відповідальність. При цьому бажано, щоб персональні цілі співпадали з цілями організації. Другий критерій — досвід роботи співробітника, тобто коуч-менеджмент ефективніший при взаємодії з ква-

ліфікованими спеціалістами, менеджерами, знання та досвід яких дозволяє пропонувати нові, більш ефективні шляхи рішення проблем. Третій критерій — це тип поставленої задачі. Коучинг важливий тоді, коли необхідно приймати неоднозначні, ризикові рішення, коли встановлюються нові цілі.

Проте коучинг, як форма індивідуального наставництва, часто недооцінюється. Основна причина такої недовіри з боку керівників — непрозорість. Топ-менеджери не завжди до кінця розуміють, що за допомогою коучингу можна досягти вагомих і серйозних результатів, не бачать вигод від його використання. Така «короткозорість» зазвичай пагубно впливає на загальну ефективність, проте в час прийняття рішень такого типу особливо не задумуються про майбутні перспективи. І як результат — коучинг в Україні не надто поширений і не користується загальною визнанням довірою. Існує, звісно, певна кількість коучинг-шкіл, які обіцяють високу компетентність їх випускників за невеликий період часу, але, як свідчать факти, це досить безпідставно. За офіційною статистикою федерації коучингу, в країні налічується близько 30 коучів [11]. Власники та директори, які знайомі з коучингом високої якості, використовують його як сильний інструмент у першу чергу для пошуку і прийняття ефективних рішень. Саме вони дозволяють «капіталізувати» коучинг, тобто перетворити захоплення ним у конкретні цінні ресурси для себе і для компанії.

Якщо ж провести паралель із розвиненими країнами (США, Канада, Великобританія, Франція), то можна чітко побачити, що попит на послуги коучингу в них невпинно зростає. Компанії все активніше інвестують у коучинг, тому що він працює і в напрямку виконання щоденних операційних завдань, і у сфері особистого розвитку співробітників. На сьогодні цей стиль управління як додаткову мотивацію для талантів і майбутніх лідерів використовують більш як 500 успішних компаній, серед яких такі великі компанії, як Boeing, American Express, Motorola, IBM, Marriott International, Glaxo Wellcome, тобто майже 70 % фірм з переліку Fortune використовують коучинг у своїй практиці [12]. На нашу думку, це досить вагомі показники для того, щоб розпочати активне впровадження такого виду управлінської діяльності і в Україні.

Також за даними досліджень «Manchester Inc.», яка визначала в кількісному вираженні вплив коучингу на розвиток бізнесу, виявилось, що компанії, які замовляли коучинг для свого керівництва, спостерігали значні покращення у різних сферах своєї діяльності [13] (рис. 2).

Підвищення продуктивності праці відзначили 53 % опитаних керівників. Майже половина їх стверджувала, що при впровадженні коучингу їхнє підприємство стає потужнішим, і при цьому значно зростає якість роботи з клієнтами (відмітило 39 % керівників) і зменшується кількість скарг від них. Не менш важливим є й зниження плинності керівників, адже чим вищого рівня менеджер йде з підприємства, тим більше фінансових втрат це несе за собою. У підсумку, за рахунок усіх зазначених переваг, зростає прибутковість підприємства.



Рис. 2. Кількісні показники покращення роботи підприємств, які впроваджували коучинг

Відбуваються також зміни у свідомості самих керівників, і це дозволяє досягти покращення за рядом аспектів (рис. 3).

Отже, коучинг розвиває компанії зсередини, починаючи з найменшого елемента — рядового працівника і керівника. Показники дослідження пояснюють прагнення керівників використовувати коучинг персоналу як передовий, інноваційний, ефективний спосіб управлінського консультування, так як прибуток за результатами проведення управлінського коучингу майже в шість разів перевищує витрати на нього. За даними дослідження Simple Business (лютий/березень 2005 р.) 94 % людей, що заробили більше одного мільйона доларів США за рік, мають професійну підтримку особистого або бізнес коуча, який підтримує їх у розвитку [16].

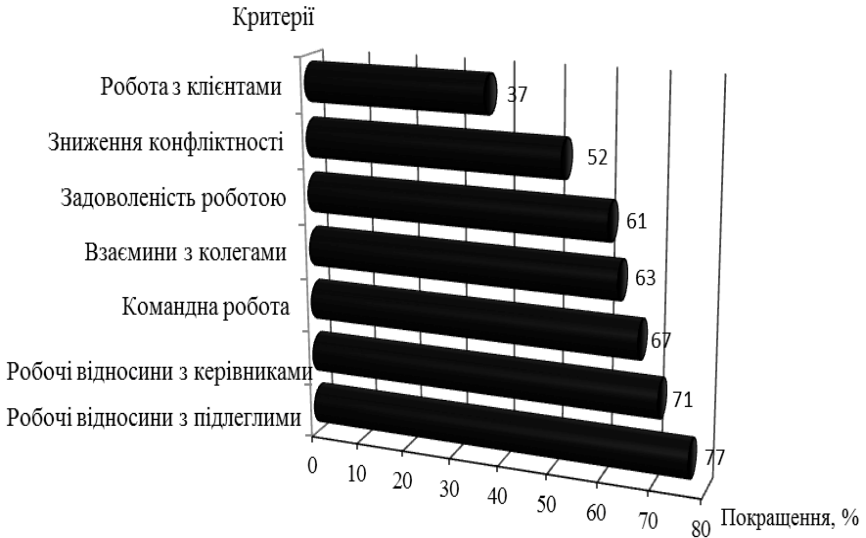


Рис. 3. Кількісні показники покращення особистих якостей керівників

Висновки. Отже, коучинг — це один із інноваційних інструментів управління персоналом і компанією в цілому, впливу на підлеглих. При цьому завдання коучингу — добитись від підлеглих співробітників максимальної ефективності. Організація, що засвоїла коучинг, отримує ряд конкурентних переваг, серед яких є значне зростання ефективної діяльності клієнта, розвиток гнучкості та адаптації до змін, обумовлених жорсткою конкуренцією на ринку, впровадженням інноваційних технологій, економічною невизначеністю та соціальною нестабільністю. Використання коучингу відкриває нові сфери та засоби мотивації праці.

Література

1. *Голви У. Т.* Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / У. Т. Голви. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — С. 194.
2. *Врица П., Ардуи Я.* Когда качество действий встречается с центровкой. Компас для коучей / П. Врица, Я. Ардуи. — М.: Международная Академия Трансформационного Коучинга и Лидерства, 2008. — С. 18.

3. Сайт Міжнародної академії коучингу [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.coacha.ru/>
4. Вікіпедія — вільна енциклопедія [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Коучинг>
5. *Уитмор Дж.* Coaching новий стиль менеджмента и управління персоналом: практ. пособие / Дж. Уитмор. — М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2005. — 160 с.
6. *Уитмор Дж.* Коучинг високої ефективності / Дж. Уитмор / Перев. с англ. — М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. — 168 с.
7. *Дауни М.* Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / М. Дауни / Перев. с англ. — М.: Добрая Книга, 2008. — С. 288.
8. *Огнева А. С.* Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнева. — СПб.: Речь, 2004. — С. 5.
9. *Нагара М. Б.* Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б.Нагара. // Вісник Донецького національного університету ім. М. Туган-Барановського: зб. наук. праць. — 2009. — № 4(44). — С. 96—101.
10. *Денисенко Е.* Коучинг для менеджерів / Е. Денисенко // Отдел маркетинга. — 2004. — № 7—8. — С. 52—53.
11. *Повеличенко М. А., Храмова О. А.* Коучинг. Положение дел в мире. Перспективы развития в СНГ и Украине [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://mianie-system.org/>
12. *Хамаганова С.* Коучинг как стиль управления [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.nlp-coach.com.ua/view_statuya.php?id=11/
13. Исследование результатов коучинга в бизнесе Manchester Inc [Електронний ресурс] / Международный Эриксоновский университет коучинга. — Режим доступу: <http://www.erickson.ru/>
14. *Белугина Е.* Коуч-менеджмент — новый взгляд на управление персоналом. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://coach-management.ru/content/201/modul/novosti/stati/kouch-menedzhment--novyi-vzgljad-na-upravlenie-personalom.html>
15. *Марцінковська О., Фижик Н.* Роль коучингу в розвитку персоналу. / О. Марцінковська, Н. Фижик // Економічний аналіз — 2011. — Вип. 8. — Ч. 2. — С. 257—260.
16. Управление в стиле коучинга [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://btg.com.ua/services/programms/coaching>
17. *Борисова Н.* Роль коучинга в управлении персоналом / Н. Борисова. // Проблемы теории и практики управління. — 2011. — № 11. — С. 91—100.

Статтю подано до редакції 06.06.12