

І АОІ АІ ЕІ А²×І ² ÇАŃААЕ ЕІ О×ЕІ АО ВЕ І ДІ ОАŃО ДІ ÇАЕОЕО
 ОВОВАІ АІ АІ І І ОАІ О²АЕО І ДАО²АІ ЕЕ²А

Досліджено теоретико-методологічні підходи до визначення сутності категорії „коучинг”, виокремлено відмінні характеристики коучингу, надано порівняння умов необхідності використання коучингу, обґрунтовано потребу в імплементації коучингу як сучасного стилю управління людськими ресурсами.

Theoretically methodological approaches to coaching are examined, distinguishing coaching characteristics are determined. The conditions of coaching implementation along with the necessity of human resource management on the principles of coaching are defined.

Теоретичні та емпіричні докази, сформульовані в науці про управління, однозначно вказують на те, що фундаментальні джерела створення конкурентних переваг підприємств слід пов'язати 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 привело до 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 людьми, що спрямовані на залучення виконавців до участі в прийнятті важливих для організації управлінських рішень, більш повне і якісне використання їх особистісного потенціалу, його постійне відтворення, стимулювання і подальший розвиток. Одним із таких модернізованих стилів управління людськими ресурсами підприємств, який сприяє розкриттю та максимізації потенціалу працівників, є коучинг.

Коучинг особливо важливий для підприємств, у яких наявна неоднорідна структура персоналу та відчувається значний вплив технологічного процесу, для здійснення якого потрібні кваліфіковані, досвідчені працівники. Тому дослідження формування та імплементації системи коучингу на вітчизняних підприємствах є проблемою актуальною та вкрай необхідною.

Сучасні теоретичні здобутки в галузі використання коучингу при управлінні персоналом таких вчених як Е. Грант, М.Данилова, В. Максимов, О. Огнев, О. Савкін, Дж. Уйтмор, Д. Флекс демонструють технологію впливу на креативний та мотиваційний потенціал працівників, розкривають аспекти системності навчання, контроль результатів та необхідний рівень компетенції персоналу. Але дослідження також свідчать про значне ускладнення 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 (3,0 % від фонду оплати праці), флексибілізацією і дестандартизацією зайнятості, загальним уповільненням реформи оплати праці, національною ментальністю та іншими факторами. Незважаючи на зростання інтересу науковців до коучингу як стилю менеджменту, питання запровадження та розвитку даного процесу досліджено сегментарно, відсутня характеристика умов, які впливають на управління на основі коучингу, немає спільної думки щодо сутності поняття „коучинг”.

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

Етимологія поняття свідчить, що термін „коучинг” має угорське походження (угорс. coach - карета, підвода), а з XVI століття закріпився та набув широкого розповсюдження в Англії, де коучами називали репетиторів, наставників, спортивних тренерів, інструкторів, консультантів [8, 21]. З 1980-х років спостерігається імплементація коучингу в бізнесі, хоча тривалий час він був доступний тільки топ-

менеджменту. Формування засад соціально-орієнтованої економіки та сучасні тренди розвитку конкурентноздатності підприємств сприяли трансформації коучингу у технологію управління людськими ресурсами. Одним із них є технологізація та сайєнтифікація організаційних процесів, бажання та потреба передбачити майбутнє в умовах глобалізаційних змін. Іншим напрямком, який став потужним імпульсом для популяризації коучингу в бізнесі, є розвиток партисипативного управління, конструктивного діалогу, співучасті та партнерства при управлінні підприємством.

Коучинг — багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних соціально-організаційних, психологічних, педагогічних, і економічних проблем. Сучасні теоретичні здобутки в сфері використання коучингу свідчать про поліваріантність трактувань даного поняття.

Дж. Уйтмор, основоположник корпоративного бізнес-напряму коучингу, розглядає коучинг як „стиль менеджменту та управління організацією, який сприяє розкриттю потенціалу особистості для максимізації особистої продуктивності та ефективності” [8, 22]. Автор виходить з того, що кожна людина володіє резервом нереалізованих можливостей, які обумовлені розбіжністю потенційно сформованих якостей працівників з потребами виробництва, що спричиняє 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” [1, 17].

На думку М. Данилової „Коучинг – це заклик до фундаментальних перетворень в стилі управління персоналом та культурі менеджменту. Використання коучингу дає можливість побудувати організацію на абсолютно новій основі, коли успіх в бізнесі досягається не за допомогою людей, а разом з людьми. Це модель взаємодії, завдяки якій керівник підвищує рівень мотивації та відповідальності як власний, так і працівників ” [2, 37].

А. Огнев пропонує трактування коучингу як „системи принципів та прийомів, які сприяють розвитку потенціалу особистості і групи працівників, а також які забезпечують максимальне розкриття та ефективне використання цього потенціалу. Це стиль управління персоналом, заснований на вивільненні людських можливостей для досягнення корпоративних цілей” [5, 26]. У цьому визначенні відчувається погляд на природу коучингу через призму трудового потенціалу, а також створення умов для формування висококваліфікованого персоналу.

Діаметрально протилежне твердження сповідує 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 повноважень [3, 36].

Сповідуючи функціональний підхід, 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 і усувати не лише наявні, але і можливі в майбутньому недоліки при вирішенні нових завдань, вибирати оптимальні зразки поведінки” [4, 31].

Дж. Сمارт визначає коучинг як „щоденну роботу менеджера зі своїм персоналом з метою навчання і підвищення кваліфікації” [6, 25]. На нашу думку, таке трактування дещо звужує розуміння коучингу та зводить його до звичайного наставництва. Крім того, коучинг, як прикладна наука та нова професія, відрізняється не лише від наставництва, але й від консультування, тренінгу, психоаналізу. Адже консультування реалізується у формі порад та директивних інструкцій. Тренінг сприяє отриманню нових конкретних навичок та здібностей. 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 якої „Коучинг – нова модель поведінки менеджера, яка повинна допомогти підлеглому виявити його внутрішні можливості, сприяти удосконаленню професійної майстерності, сформуванню системи цінностей, надати потужний імпульс розвитку людини як гармонійної особистості, яка здатна стати одностороннім, партнером в роботі, що сприятиме ефективному виконанню посадових обов'язків та досягненню стратегічних цілей діяльності підприємства ” [7, 19]. 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 при використанні модернізованих методів управління людськими ресурсами. Також потрібно додати, що визначення різних авторів об'єднує характерна риса коучингу – 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. Крім того, ми вважаємо, що коучинг можна розглядати і з інших позицій, таких як: модель керівництва та лідерства; метод навчання і розвитку працівників; інструмент створення організації, яка навчається; стиль управління працівниками, їх групами та організацією в цілому. З огляду на вищевикладене, коучинг, деталізований в процедурах і правилах, покликаний, на наш погляд, у першу чергу, полегшувати процес управління людськими ресурсами та імплементацію завдань, що виконують менеджери персоналу.

Глобальна економіка відкриває нові ринки збуту, інноваційні центри, що спонукає підприємства не бути закритими системами, а, навпаки, бути відкритими для нових „чужих” ідей, ноу-хау і досвіду. Тому для ефективного рішення питань використання інновацій і розробки нових продуктів підприємства повинні ставати все більш децентралізованими, що вимагає від них радикального перегляду принципів менеджменту та нової культури. Управління людськими ресурсами на основі коучингу є безумовним підґрунтям успішного менеджменту взагалі, адекватного вимогам ХХІ століття. Коучинг-менеджмент сприяє мобілізації можливостей фірми до раціональної й ефективної координації ресурсів, створення та реконфігурації внутрішніх та зовнішніх компетенцій у відповідь на швидкі зміни оточуючого середовища. Він забезпечує стійкість та довгостроковість конкурентних переваг, так як надійно адаптує підприємство і працівника до жорсткої та динамічної конкурентної боротьби.

Аналіз робіт різних авторів, присвячених впровадженню коучингу, дозволяють виокремити російського дослідника А. С. Огнева [5, 135], який акцентує увагу на таких відмінних особливостях коучингу: - сприяння вирішенню професійних задач завдяки раціональним та обґрунтованим планам, які можуть доповнюватись релевантними корективами та опиратись на креативне використання наявного досвіду та здобутих знань; трансформація особистісних взаємовідносин в професійний конструктивний діалог; заохочення творчої і раціоналізаторської діяльності, винахідництва; сприяння самореалізації та актуалізації особистості завдяки професії; створення направляючого підґрунтя для реалізації професійних завдань, основою якого є усвідомлене використання знань стосовно професійно-виробничої діяльності та пов'язаних із нею процесами; розвиток професійно-етичних норм на основі гуманістичного підходу до управління персоналом.

Перехід до постіндустріального суспільства ставить перед бізнесом об'єктивну вимогу – розробку та впровадження модернізованих підходів для набуття сталих конкурентних переваг, а також нових пріоритетів в роботі з персоналом. Коучинг в найбільшій мірі враховує детермінуючі фактори конкурентоздатності підприємств в постінформаційному суспільстві, так як фокусується на комунікаційній сфері, мотиваційно-стимулюючих чинниках, а також особистості кожного працівника. Ефективна імплементація коучингу в управлінні людськими ресурсами підприємства потребує чіткої та науково обґрунтованої методичної концепції, яка деталізує повний цикл реалізації коучингу. Порівняльний аналіз методичних підходів до запровадження коучингу дасть змогу розкрити позитивні та негативні аспекти існуючих підходів.

Для початку, варто детермінувати ключові умови необхідності та доцільності застосування коучингу, які є обов'язковим етапом під час впровадження коучингу в будь-якій організації. Ці умови досить нечітко простежуються в багатьох джерелах по коучинг-менеджменту, крім того в кожному з них відсутнє формування соціально-економічних та організаційно-психологічних параметрів, які могли б бути продіагностовані та оцінені, а також визначати набір 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 наступним чином: „в більшості випадків організація звертається до консультанта лише при виникненні проблеми, в той час як коучинг використовують і для підвищення ефективності успішної діяльності, і для усунення недоліків роботи. Рамки ефективного використання коучингу визначаються в намірах усвідомити дійсність за рахунок отримання достовірної інформації щодо неї, в здатності приймати рішення та діяти, ґрунтуючись на принципах самоповаги, самомотивації, приймати відповідальність за власні вчинки” [7, 19]. Також автори стверджують, що об'єктивні передумови запровадження коучингу формуються в тому випадку, коли „суб'єкт є

усвідомлено чи неусвідомлено компетентним, але потребує переходу на наступний рівень своєї діяльності” [7, 20]. Даний постулат вимагає свого практичного розвитку, методики діагностики рівня компетенції та потреби суб'єкта в переході на „новий рівень”. На наш погляд, цей підхід обмежується наявністю лише концептуальних висновків.

П. Форсиф вважає, що основна передумова необхідності використання коучингу міститься в „готовності персоналу сприймати коучинг-методи” [10, 49]. Але автор не розкриває практичні питання аналізу стану, при якому працівники можуть позитивно сприймати нововведення.

У свою чергу А. С. Огнєв підходить до розуміння актуальності впровадження коучингу наступним чином: „організаційні зміни, які відбуваються в стилі коучингу не відповідають очікуванням тих, хто сподівається на ефект лише від зовнішнього консультування та цілком задовольняють очікування тих, хто вірить у власні сили та здатності своїх працівників мислити глибоко, широко та нестандартно” [5, 15].

В. Є. Максимов цілком розділяє позицію А. С. Огнева та підтверджує її релевантність наступним твердженням: „...компанії, які використовують коучинг – це достатньо зрілі структури для того, щоб звертати увагу на внутрішні ресурси та спроможні їх використовувати найоптимальнішим чином” [4, 104].

На думку Н. А. Фанталової, коучинг є важливою складовою становлення організації, що навчається. Автор стверджує, що в основі ідеї організації, яка навчається, закладено положення про те, що якщо організація хоче вижити та адекватно реагувати на виклики змін бізнес-середовища, навчання повинно бути суттєвим елементом її політики, усвідомленим, безперервним та інтегрованим, а менеджери усіх рівнів мають створити клімат, сприятливий для здобуття нових знань. Вимогою до персоналу є прагнення розширювати кругозір, модифікація власної поведінки на підставі нових знань і розумінь, готовність створення комфортних взаємовідносин між здобувачами [9, 182].

Постійні зміни, що пов'язані з інтелектуалізацією виробництва, інноваційними нововведеннями, реформуванням економічної системи та рухом до здорової конкуренції змушують вітчизняні підприємства та організації приділяти належну увагу довгостроковим аспектам управління людськими ресурсами, які базуються на науково обґрунтованому плануванні та визначенні ефективності реалізації конкретних дій. Ось чому визначення умов ефективного впровадження коучингу є важливим питанням для керівництва будь-якою організацією. У цьому контексті П. Форсиф стверджує, що процес коучингу є досить трудомістким, потребує часових ресурсів та в імперативному порядку вимагає перманентного саморозвитку і самовдосконалення коуч-менеджера [10, 50]. На нашу точку зору, даний факт означає необхідність активної та послідовної інтеріоризації коучингу в загальну систему управління організацією та залучення внутрішніх ресурсів до даного процесу.

Резюмуючи вищевикладене, можна виділити наступні недоліки існуючих підходів до запровадження коучингу: недостатнє обґрунтування умов необхідності використання коучингу та чітко визначених організаційно-психологічних параметрів, які могли б бути продіагностовані та оцінені, а також передбачали наявність технік і прийомів їх формування; мінімальний аналіз апробації коучингу на підприємствах, яка гарантує поточний економічний ефект та збільшення стійких конкурентних переваг, зростання можливостей керівництва оптимізувати інвестиції у забезпечення безперервного розвитку людського капіталу; складність аналізу та розрахунків економічної ефективності імплементації коучингу; сегментарність дослідження впровадження та розвитку процесу коучингу в результаті відсутності методичної бази, яка б функціонувала як інтегратор економічних, соціально-психологічних та організаційно-управлінських знань.

Отже, можемо зробити висновок, що в умовах глобалізаційних змін динамічний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання залежить від пошуку ним нових соціально-економічних форм підготовки та використання людських ресурсів, що обумовлено 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. Проведений аналіз свідчить, що коучинг перевершує традиційні підходи до очікуваних результатів: організаційно-психологічного та економічного ефекту, мінімального обмеження, діапазону часових і функціональних меж використання. Але даний висновок та зазначені переваги коучингу потребують відповідного доопрацювання методичних аспектів його застосування, наявності емпіричного обґрунтування. Також однією з актуальних проблем практики впровадження коучингу є розвиток потенційної потреби в ньому завдяки інформованості та компетентності менеджерів в даному питанні.

Література

1. Грант Э. Коучинг принятия решений / Э. Грант, Дж. Грин. – СПб. : Питер, 2006. – 138 с.
2. Данилова М. А. Что такое коучинг. Коучинг: стоки, подходы, перспективы / М. А. Данилова, Е. В. Фролова. – СПб., 2003. – 110 с.
3. Дауни М. Эффективный коучинг / Майлз Дауни : пер. с англ. Е. Гладкова; Ред. М. Драпкина. – М. : Добрая кн., 2005. – 281 с.
4. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все / В. Е. Максимов. – СПб.: Речь, 2004. – 259 с.
5. Огнев А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. – СПб.: Речь, 2003. – 192 с.
6. Сمارт Дж. К. Коучинг / Дж. К. Сمارт : пер. с англ., под ред. О. Б. Бетиной. — СПб.: Изд. Дом «Нева», 2004. – 191 с.
7. Торп С. Коучинг : Руководство для тренера и менеджера / С. Торп, Дж. Клиффорд. – СПб. и др.: ПИТЕР, 2004. – 223 с.
8. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие / Джон Уитмор: пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 160 с.
9. Фанталова Н. А. Коучинг менеджмента и оценка методом „360” / Н. А. Фанталова // Менеджмент сегодня. – 2007. – № 3. – С. 176–185.
10. Форсиф П. Обучение и развитие персонала / П. Форсиф : пер. с англ., под ред. В. А. Спивака. – СПб.: 2003. – 196 с.