

УДК 658.001.76

**Задорожна Л.М.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки і менеджменту  
Вінницького інституту  
Університету «Україна»*

## ЕФЕКТИВНІСТЬ КОУЧИНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО СТИЛЮ МЕНЕДЖМЕНТУ

## EFFICIENCY OF COACHING AS AN INNOVATIONAL STYLE OF MANAGEMENT

### АНОТАЦІЯ

Представлено результати теоретичного огляду коучингу як сучасного стилю менеджменту, що забезпечує ефективне управління організаціями, підприємствами та компаніями. Розкрито поняття «відкриті двері» та «закриті двері». Здійснено порівняння коучингу зі звичайним тренінгом. Представлено та охарактеризовано переваги та недоліки коучингу. Розроблено та висвітлено наукові засади впровадження коучингу в організаціях як методу управління їх розвитком та ефективністю.

**Ключові слова:** коучинг, коуч-менеджмент, стиль управління, організація, персонал, ефективність, «відкриті двері», «закриті двері», інноваційні технології, конкуренція.

### АННОТАЦИЯ

Представлены результаты теоретического обзора коучинга как современного стиля менеджмента, что обеспечивает эффективное управление организациями, предприятиями и компаниями. Раскрыты понятия «открытые двери» и «закрытые двери». Проведено сравнение коучинга с обычным тренингом. Представлены и охарактеризованы преимущества и недостатки коучинга. Разработаны и высветлены научные основы внедрения коучинга в организациях как метода управления их развитием и эффективностью.

**Ключевые слова:** коучинг, коуч-менеджмент, стиль управления, организация, персонал, эффективность, «открытые двери», «закрытые двери», инновационные технологии, конкуренция.

### ANNOTATION

This article contains the results of theoretical analysis of coaching aspects; it is considered as a modern style of management, it is an effective method of managing of organizations, enterprises and companies. The terms "opened doors" and "closed doors" have been determined. Coaching has been compared with common training. We have also analyzed advantages and disadvantages of coaching. The scientific principles of implementation of coaching in organizations as a method of management of their efficiency development are researched.

**Keywords:** coaching, coach-management, management style, organization, personnel, efficiency, "open door", "closed door", innovative technologies, competition.

**Постановка проблеми.** Ефективність коучингу зумовлює взаємну підтримку коуча та його підлеглого, а також засоби і стиль спілкування, якими вони користуються. Коучинг орієнтується на майбутні можливості, а не на помилки минулого.

Однак тема коучингу не повністю досліджена і вивчена в усіх її аспектах. Зокрема, недостатньо вивченою залишається проблема розвитку коучингу в Україні, тому виявлення можливостей практичного використання переваг коучингу та облік його недоліків зумовлюють актуальність даної теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням коучингу як нового стилю

управління займаються такі науковці, як: Дж. Гілфорд, М. Дауні, М. Еріксон, М. Ландсберг, Т.Дж. Леонард. Заслужує на увагу діяльність багатьох відомих професійних коучів, таких як М. Аткинсон, Д. Демін та ін.

Незважаючи на вагомий внесок зарубіжних дослідників у систему коучингу, в Україні ще й досі не сформоване чітке уявлення про цей напрям розвитку персоналу, проте сучасні бізнес-компанії дедалі більше виявляють інтерес до основ коучингу.

З-поміж вітчизняних учених ми вивчали праці Н.Ю. Лева, Є.І. Логвиновського, І.Р. Петровської та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Наш світ швидко змінюється. З'являються нові технології, нові продукти, виробі. Ринок знаходиться в безперервному русі. Обсяг інформації зростає, як снігова куля.

Якщо звернутися до визначення «підприємницька діяльність», то це «діяльність, що ведеться на свій страх і ризик для отримання прибутку». Саме «свій страх і ризик» спонукає керівників шукати ефективні рішення, освоювати нові технології, інноваційні методи і підходи, вносити зміни в структуру і діяльність. Необхідність обліку людського фактора в роботі виникла у зв'язку з ускладненням виробництва, з одного боку, коли вартість людської помилки істотно збільшилася, а також у зв'язку з посиленням конкурентної боротьби. Саме тому у сфері управління персоналом з'явилося багато різних інноваційних технологій, що дають змогу більш успішно керувати людьми. Всілякі атестації, управління з певною метою, заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури і підтримка корпоративного духу, тренінги, коучинг, дії, покликані прискорити адаптацію нових співробітників, робота з резервом – це далеко не повний перелік того, що здійснюється в сучасній організації.

У світі суттєво загострилася конкуренція, і цьому чималою мірою сприяє швидкий розвиток інформаційних технологій. Нині конкурентну перевагу, засновану на введенні нових технологій, можливо утримати лише на деякий час. Нова ділянка конкурентної боротьби – це не якість двигуна або кондиціонера, а дизайн, гарантія, обслуговування, імідж. Інтелект і

невловимі активи, і, звичайно ж, люди. Люди роблять організацію, продукти або послуги унікальними, тому як здійснюється керівництво людьми, від того, як організовані операції, залежить кінцевий успіх усього підприємства.

**Мета статті** полягає у розробленні наукових засад упровадження коучингу в організаціях як інноваційного методу управління їх розвитком та ефективністю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Коучинг спрямований на досягнення реального бажаного результату. У коуча немає необхідності роками розбиратися у ваших минулих проблемах. Ви разом із коучем дієте швидко й ефективно, отримуючи певні маленькі результати і зміни під час кожної сесії. А маленькі зміни призводять до великих змін. Коучинг стимулює ваше ефективне самонавчання. Коуч не тільки допомагає вам у вирішенні певного завдання, він сприяє також тому, щоб ви навчилися вирішувати подібні завдання самостійно. У процесі вашої взаємодії з коучем значно зростає ваш рівень усвідомленості. Більшість людей може досягти такого рівня усвідомленості тільки за допомогою коуча. Для цього потрібні кілька місяців регулярних зустрічей із коучем і усвідомлена та цілеспрямована робота над собою.

Для більшості лідерів професійні методи тренінгу є контр-інтуїтивними. Характеристики коуча:

- Коуч-тренери не говорять, вони слухають.
- Коуч-тренери не надають інформації, вони задають питання.
- Коуч-тренери не дають ідей, вони генерують ідеї від клієнтів.
- Коуч-тренери не діляться своєю історією, вони торкаються досвіду клієнта.
- Коуч-тренери не представляють рішення, вони розширюють мислення клієнта.
- Коуч-тренери не дають рекомендацій, вони дають можливість клієнтам вибрати.

Пошук «відкритих дверей» – це неправильний шлях прийняття рішення.

Сьогодні популярно приймати рішення на основі «відкритих дверей». Коли ви вивчаєте можливість, ви шукаєте «відкриті двері». Якщо двері закриті, ви продовжуєте шукати, поки не знайдете відкриті. Ця схема прийняття рішень застосовується до продажів, початку нових підходів для прийняття рішень, збору коштів та ін.

«Відкриті двері» можуть бути хорошим рішенням, але вони також можуть призвести до такого:

- Попередньо прийняті рішення, які не повністю відповідають вашим потребам.
- Шляхи, які зараз легкі, але потребують більше роботи «по дорозі».
- Спокусливі заходи, які відволікають вас від вашого бачення.

«Відкриті двері» показують, що легко, не обов'язково, що краще.

*Не приймайте рішення на основі «відкритих дверей». Деякі двері потрібно вдарити.*

«Закриті двері» можуть означати багато речей. Вони можуть примножити доступні вам можливості. Можливості скрізь, якщо ви включаєте всі двері, а не тільки ті, які є відкритими. Нам потрібно побачити можливості, а не проблеми чи виклики або «закриті двері». Кожне рішення має певний ризик. Не шукайте варіант без ризику, його не існує. «Закриті двері» можуть виявитися закритими, але фактично відкриті. Один лідер бачить їх як відкриті, а інший – як закриті. Хто правий? Генрі Форд добре сказав: «Чи ти думаєш, що можеш, або думаєш, що не можеш, ти маєш рацію». За твердо замкненими дверима може бути ваш виклик і ваша ціль. Вам, можливо, доведеться докласти великих зусиль, щоб відкрити ці двері.

Ключ до прийняття правильних рішень – це зрозуміти вашу мету та бути гнучким у тому, як цього досягти. Вилучивши відволікання на «відкриті» та «закриті» двері, ви помітите більше шляхів і зможете оцінити їх на основі різних факторів, а не лише одного.

Представимо алгоритм дій коуч-менеджера під час проведення коучингу (рис. 1).

Задіяти внутрішній потенціал співробітника – ось основне завдання коучингу.

Наприклад, порівняємо коучинг зі звичайним тренінгом:

- з'являється більш чітке усвідомлення цілей та завдань;
- людина постійно концентрується на поставленому завданні;
- забезпечується більш точний аналіз ситуації;
- з'являється впевненість людини у своїх здібностях і можливостях;
- люди творчо включені в досягнення своїх цілей і цілей організації;
- поліпшується ефективність виконання персоналом своїх обов'язків;
- точніше виконуються розроблені рішення;
- використовуються нові ресурси та незадіяні резерви.

Крім того, одне з основних завдань будь-якого навчання – не тільки навчити чомусь, а й передусім навчити вчитися: отримувати, досягати, вишукувати необхідні знання. Саме коучинг запускає механізми через особисту мотивацію учасників самостійно знаходити знання. І тоді будь-яке тренування, будь-який семінар перетворюються в ту безцінну сировину, з якої можна вилучати необхідні корисні знання.

Коуч не дає готових рекомендацій як і що робити, а навпаки, його метою є підвести клієнта до самостійного розв'язання проблеми. Головними інструментами в роботі коуча є конструктивний діалог. Клієнт повинен подивитися на себе і на світ іншими очима.

В середньому термін контракту коуча з клієнтом – шість місяців. Графік робіт обговорюється індивідуально. Бесіди – від 10 хвилин до двох-трьох годин. Є навіть формат телефонного сеансу, що триває в середньому 30 хвилин.



Рис. 1. Алгоритм дій коуч-менеджера під час проведення коучингу

Коуч не надає рекомендації кожній конкретній особі, він допомагає сконцентрувати увагу та чіткість, а також підвищити ефективність щодо вирішення певного питання чи досягнення окремих цілей, у результаті чого приходить усвідомлення, як досягнути потрібного результату, показника, поставленої мети чи як вийти зі складної ситуації [1].

Інтенсивний коучинг максимально ефективний у ситуаціях, коли потрібно досить швидко змінити ситуацію, в якій наявного рівня підготовленості персоналу вже недостатньо. При цьому потрібно навчити персонал, виробити необхідні для успішної діяльності навички. І все – без відриву від виробництва (!), застосовуючи отримані знання й уміння до вирішення реальних проблем і досягнення цілей організації. Крім того, коучинг дає змогу:

- отримати узгоджене командою бачення майбутнього організації;
- розробити програму його досягнення;
- включити персонал у дії з її реалізації;
- зменшити ефект від опору змінам із боку співробітників;
- підвищити віддачу й особистісну зацікавленість персоналу у вирішенні організаційних завдань і проблем;
- розширити коло перспектив і можливостей.

Очевидно, що коучинг має незаперечні переваги порівняно з традиційними методами управління і розвитку. Коротко їх охарактеризуємо на рис. 2.

Але разом із тим коучинг має й незначні, на нашу думку, недоліки, а саме:

- забирає більше часу і вимагає від менеджера більше терпіння, але результат не забариться;
- може становити небезпеку для тих менеджерів, які не впевнені у своїх силах або навичках, необхідних для роботи, й які не хочуть утрачати контроль над тим, що відбувається;
- менеджери можуть виявитися неготовими делегувати свої повноваження;

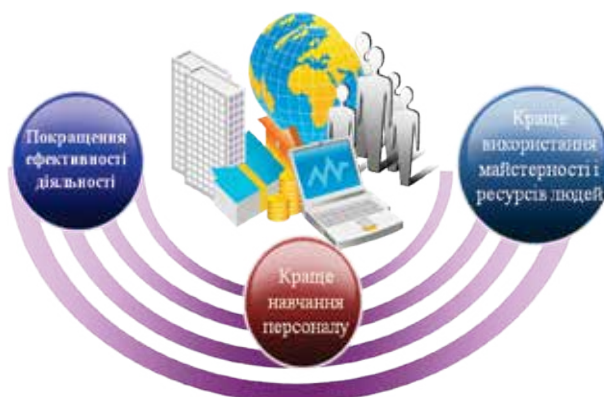


Рис. 2. Переваги коучингу

- якщо менеджер буде допомагати становленню своїх службовців, у нього може виникнути сумнів у своїй подальшій корисності і «потрібності» компанії.

Люди часто відчувають саме внутрішні перешкоди в досягненні бажаної мети. Внутрішні перешкоди є результатом нашого минулого досвіду, переконань, обмежень і звичок. Невпевненість, страх, роздратування – ці емоції можуть стати внутрішньою перешкодою на шляху до результату. В процесі діалогу коуч стимулює нас до більш глибокого усвідомлення своїх цілей, ресурсів та обмежень. У процесі коучингу дослідження перешкод, цілей, ресурсів та інших складників ставлення людини до ситуації є одним з інструментів «знаходження своєї гри», тобто свого унікального способу вирішення конкретної проблеми. Але (і це найважливіше) результатом коучингу завжди є ефективна дія, а не тільки слова або «розуміння». Коучинг – це «про майбутню дію», а не «про минулі помилки», хоча для цих цілей минулий досвід може бути об'єктом обговорення та дослідження. Коучинг можливий тільки тоді, якщо співробітник приймає і реалізує самостійні рішення. Інакше кажучи, людина повинна мати право прийняття рішень (або впливу

на них) і нести відповідальність за результат. Підхід «роби, як я кажу» або «роби відповідно до процедури» рідко сприяє «присвоєнню» відповідальності за підсумковий результат виконавцем і гасить творчість. У ситуації рутинної роботи це може бути допустимо, однак якщо ви очікуєте від співробітників «олімпійської» результативності й перед ними стоять завдання нові та амбітні, необхідний підхід із позицій коучингу.

**Висновки.** Коучинг розвиває підприємство із середини починаючи з найменшого елемента – рядового працівника та керівника.

Коучинг – це один з інноваційних інструментів управління персоналом і компанією загалом, вплив на підлеглих. Компанія, яка здатна оволодіти міжнародним досвідом використання коучингу, може отримати низку конкурентних переваг на українському ринку. Відповідно до розглянутого алгоритму, підхід до формування системи управління персоналом за допомогою методики коучингу істотно підвищує ефективність роботи персоналу в будь-якій сфері діяльності підприємства чи компанії. Оскільки коучинг розвиває компанію із середини, як показує досвід зарубіжних компаній, його застосування відкриває нові сфери та засоби мотивації праці.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Catherine Fitzgerald and Jennifer Garvey Berger, Executive Coaching: Practices and Perspectives-2002.
2. Whitworth L. Co-Active Coaching: new skills for coaching people toward success in work and life / L. Whitworth, H. Kimsey-House, P. Sandahl. – CA : Davis black publishing, 2007. – 305 p.
3. Бала Р.Д. Процес реалізації коучингу на підприємстві / Р.Д. Бала // Регіональна економіка. – 2011. – № 3. – С. 194–201 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/regek\\_2011\\_3\\_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/regek_2011_3_24.pdf).
4. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/13919>.
5. Лев Н.Ю. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування / Н.Ю. Лев, Р.Д. Бала // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць. – Львів : Львівська політехніка, 2012. – С. 76–81.
6. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістова сутність коучингу на підприємстві / Є.І. Логвиновський // Європейський вектор економічного розвитку. – 2012. – № 2 (13). – С. 297–301.
7. Кулик В.А. Коучинг в системі трансферу інновацій / В.А. Кулик // Проблеми системного підходу в економіці. – 2007. – № 1. – 137 с.
8. Петровська І.Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу / І.Р. Петровська, Р.Д. Бала // Науковий вісник НЛТУ України. 2010. – № 20.14. – С. 158–161.
9. Романова С.М. Коучінг як нова технологія в професійній освіті / С.М. Романова // Вісник Нац. авіац. ун-ту. Педагогіка. Психологія. – 2010. – Вип. 3. – С. 83–86.
10. Сорокін М. Сучасний коучинг: яким він має бути / М. Сорокін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://conference.spkneu.org/2013/02/sorokin-mihajlo-suchasnij-kouching-yaki>.