

С.Л. Марков

кандидат психологічних наук, доцент.

Н.О. Омельченко

аспірант.

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Розвиток управлінських якостей менеджерів за допомогою технологій коучингу

У статті розглядається сутність, основні цілі та технології сучасного коучингу. Обґрунтовується доцільність застосування коучингу як ефективного методу розвитку управлінської компетентності менеджера.

В статье рассматривается сущность, основные цели и технологии современного коучинга. Обосновывается целесообразность применения коучинга как эффективного метода развития управленческой компетентности менеджера.

The article deals with the essence, the main objectives and technologies of modern coaching. The expediency of the application of coaching as an effective method of the development of managerial competence.

Ключові слова: коучинг, моделі коучинга, управлінська компетентність, методи розвитку управлінської компетентності.

Постановка проблеми

У сучасному суспільстві стрімко змінюються форми, зміст та особливості перебігу всіх соціально-економічних процесів, суттєво підвищується складність та непередбаченість управлінських та соціально-психологічних проблем. Зміна та якісне ускладнення управлінських процесів породжує необхідність підготовки та формування менеджерів нового типу, які володіють не тільки професійною компетентністю, розвинутими управлінськими навичками та вміннями, але й здатністю творчо та продуктивно розв'язувати нові та неочікувані управлінські проблеми та конфлікти. Нова соціально-економічна реальність вимагає переосмислення ролі особистості управління в організації та впровадження нових підходів до їх навчання та розвитку.

У зв'язку з цим перед сучасною психологічною наукою постає завдання розробки нових форм та методів формування та розвитку управлінської компетентності, спрямованих, у першу чергу, на формування цілісної особистості менеджера, становлення його активної творчої позиції. Саме такою сучасною технологією системного розвитку управлінської компетентності менеджерів й виступають нові форми взаємин коуч-консультантів і клієнтів та методи управлінського консалтингу в стилі коучингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Коучинг як окремий напрямок системного організаційного розвитку являє собою порівняно молоду концепцію та технологію формування особистості менеджера та системи його управлінських компетенцій. Засновником концепції коучингу є У.Т. Голві (1974), який розробив теорію внутрішньої гри, що й була покладена в основу теорії та практики коучингу [4]. Основні ідеї цієї теорії були розвинуті Дж. Уїтмором, який творчо застосував їх у сфері бізнесу та менеджменту. Автор зап-

ропонував популярну технологію коучингу GROW та заснував корпоративний бізнес-напрямок у коучингу [11].

Способи та технології навчання та розвитку сучасного менеджера, формування у нього необхідних навичок і якостей за допомогою коучингу розглядаються у працях Т.Дж. Леонарда, М. Дауні, Р. Ділтса, М. Рейдолса, Л. Уїтворд, Г. Кімсі-Хауза, Ф. Саңдала [2; 3; 8; 10].

У багатьох західних країнах професійна підготовка коучів стала невід'ємною складовою академічної освіти, як класичної університетської, так і курсів MBA. Так, сьогодні існує вже більше сотні різних течій та форм коучингу, зокрема: ко-активний коучинг [10], само-коучинг [1], life-коучинг, трансформаційний коучинг, NLP-коучинг [4], провокативний коучинг, процесуальний коучинг, транзакційний коучинг, коучинг прийняття рішень, системний коучинг, коучинг здоров'я тощо.

Актуальність упровадження концептуальних засад коучингу, що за останні 20 років зарекомендував себе як новітній результативний підхід до розкриття внутрішнього потенціалу людини та формування внутрішньої мотивації, може бути розглянута як подальший розвиток вітчизняних ідей психології розвитку та акмеології (А.А. Деркач, Н.В. Кузьміна, С.Д. Пожарський, Л.Е. Паутова), професійної та особистісної самореалізації й самоактуалізації [5].

Важливе теоретико-методологічне значення для дослідження проблеми формування управлінської компетентності менеджерів мають концептуальні ідеї особистісно орієнтованого підходу, що базується на положеннях про розвиток і становлення особистості як динамічного цілісного утворення, як активного суб'єкта діяльності, пізнання і саморозвитку. Особливості реалізації цього підходу представлені у працях К.А. Абульханової-Славської, Б.Г. Ананьєва, В.В. Давидова, О.Н. Леонтьєва. Серед західних дослідників особливий інтерес у цьому контексті викликають основні праці представників західної гуманістичної психології А. Маслоу, Г. Олпорта, К. Роджерса [12].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

На сьогодні коучинг як окремий напрямок системного організаційного розвитку вже завершує своє формування як самостійної науково-практичної концепції та ефективної технології. Водночас недостатньо розроблені соціально-психологічні складові цієї теорії та технології, спрямовані на розвиток управлінської компетентності менеджера як цілісної самоузгодженої системи.

Формулювання цілей статті

Метою статті є аналіз сучасних вітчизняних та зарубіжних теорій коучингу як цілісної концепції системного організаційного розвитку та обґрунтування доцільності застосування коуч-технологій, в якості ефективного методу формування та розвитку управлінської компетентності менеджера.

Виклад основного матеріалу дослідження

У найбільш широкому розумінні коучинг визначається як процес сприяння максимальному саморозкриттю потенціалу окремих людей чи організацій з метою максимального підвищення її ефективності.

При цьому, представники різних сучасних шкіл коучингу розкривають та підкреслюють окремі аспекти цього продуктивного напрямку управлінського консультування та розвитку. Так, низка дослідників визначає коучинг як процес створення умов для всебічного розвитку особистості клієнта.

Коучинг – це мистецтво створення за допомогою бесіди і поведінки середовища, яке полегшує рух людини до бажаних цілей, таким чином, щоб воно приносило задоволення [4]. Деякі вчені підкреслюють підвищення результативності та ефек-

тивності як головну мету методу, як-от: коучинг – це мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчання і розвитку іншої людини [2]. В інших визначеннях наголошується на необхідності реалізації системи відносин, а сам коучинг розуміється як:

– система реалізації спільного соціального, особистісного та творчого потенціалу учасників процесу розвитку з метою отримання максимально можливого ефективного результату;

– тривалі у часі відносини, які допомагають людям отримати виняткові результати в їхньому житті, кар'єрі, бізнесі чи в громадських справах, розширити область пізнання, підвищують ефективність і якість їхнього життя.

У низці визначень коучинг розуміється як метод та інструмент розвитку та являє собою:

– цілеспрямований процес розвитку потенціалу співробітників, що сприяє як максимізації їх продуктивності, так і успішній діяльності компанії в цілому;

– інструмент, призначений для розкриття потенціалу людини, розвитку її здібностей і талантів у різних сферах життя [8; 10; 11].

Сутність, принципи та технології коучингу. Філософія коучингу виходить з того, що людина від природи безмежно талановита і має величезний потенціал, який не реалізується нею повною мірою. Привести до ладу думки клієнта, делікатно допомогти відокремити і сформулювати проблему (focus problem), визначити цілі, шляхи і засоби їх досягнення – завдання коуча. Не переробляти людину, а розкривати її перепони самій собі [11].

На думку більшості авторів, коучинг концентрується на майбутніх можливостях, а не на минулих помилках, він не вчить, а допомагає вчитися, а його основним завданнями є максимізувати внутрішній потенціал людини, виявити найкраще, що є в людині, та навчитися ефективно його використовувати. Д. Уїтмор вважає, що коучинг – це ефективний вплив, основною метою якого є формування у людини впевненості в собі незалежно від змісту конкретного завдання.

Якщо менеджери пам'ятають цей принцип і дотримуються його постійно і щиро, то прогрес у взаємовідносинах і в досягненні ефективності буває вражаючим. Упевненість у собі розвивається тоді, коли ми приймаємо рішення, успішно діємо і беремо на себе відповідальність [11]. Ключовими елементами, принципами коучингу є усвідомлення та відповідальність. Усвідомлення є результатом посилення уваги, концентрації та чіткості. Воно являє собою здатність сприймати, оцінювати та відбирати факти та інформацію, які стосуються певної справи чи ситуації. Ця здатність також включає в себе розуміння взаємозв'язків фактів та людей, функціонування систем та їх динаміки.

Відповідальність у коучингу розподіляється між двома сторонами: у процесі коучингу досягнення певного результату є зоною відповідальності коуча, а зміст, вибір, прийняття рішення – це відповідальність клієнта. Саме спираючись на вищевказані принципи, досягаються результати коучингу: клієнтом набувається віра в себе та свої можливості, самомотивація, цілеспрямованість, усвідомлення дій, відповідальність за рішення, вибори та дії.

Якщо стисло охарактеризувати зміст, підходи, методи і технології роботи коуча з точки зору психологічної науки, можна виділити декілька основних елементів:

1. Коуч створює безпечне середовище, в якому клієнт має змогу комфортно в атмосфері взаємної довіри навчатися та розвиватися. Це досягається за допомогою, зокрема, технологій ефективного слухання, фокусування уваги, цілеспрямованого альянсу тощо. Практична діяльність у коучингу базується на принципах навчання дорослих людей (adult learning): усвідомлення, дієвості та рефлексії [14].

2. Коуч виявляє сильні та слабкі сторони своїх клієнтів з точки зору успішного

досягнення поставленої мети за допомогою всіх видів спостереження, діагностичних питань, опитувальників та тестових методик (наприклад, «Колеса Життя», «Реестру оцінювання повсякденних звичок», «Компасу для коучів», SWOT-аналізу, «Диференційно-аналітичного опитувальника» чи «Кристалу життєвого балансу»). Після цього він створює конкретний та структурований зворотний зв'язок, формуючи відповідальність та компетентність клієнтів, допомагаючи прояснити їхні позиції та спланувати реальні зміни.

3. Коуч сприяє тому, щоб люди чи команди працювали більш ефективно для досягнення поставлених цілей. Він вміє допомогти клієнту чітко структурувати алгоритми цілепокладання, прийняття рішень, планування чи мотивації за допомогою методик і технологій моделювання (GROW, SMART, «Сходи росту» Френка Пьюселіка, моделі покращання якості «Цикл Демінга» тощо) [2].

4. Коуч допомагає розкритися творчому потенціалу клієнта для доступу до ідей, що відкривають інноваційні можливості. Тут коуч допомагає клієнту змодельовати стратегію виходу в «простір рішення», що буде працювати на всіх рівнях його життя унікальний та індивідуальний інструмент самоактуалізаційних трансформацій.

Коуч-технології, в першу чергу, спрямовані на формування та розвиток цілісної особистості, на конструктивну зміну її ставлення до світу, на формування її активної, творчої позиції та на формування такого багатокomпонентного особистісного утворення, як управлінська компетентність менеджера.

У загальному вигляді, компетентність розуміється як сукупність, цілісна система окремих компетенцій; наявність знань та досвіду, необхідних для ефективної діяльності в певній предметній області.

Таким чином, *управлінську компетентність* можна визначити як сукупність управлінських знань, умінь та досвіду, наявність професійно значущих особистісних якостей та активна творча позиція менеджера, що спрямована на продуктивне розв'язання різноманітних проблем та конфліктів. Майстерність управління полягає в здатності приймати найбільш ефективні рішення в певних умовах, у певний момент часу, спираючись на наявну інформацію, та нести відповідальність за їх виконання та результати.

У сучасній літературі розрізняють дві групи управлінських компетенцій, як-от:

– спеціальні компетенції – навички та вміння, пов'язані з виконанням професійної діяльності. Наприклад, вміння аналізувати фінансові звіти, управління проектами тощо;

– базові компетенції – це група компетенцій, пов'язаних з особистими якостями управління: комунікативними, емоційними, вольовими, інтелектуальними, лідерськими.

Сучасний управлінець має володіти багатьма навичками та вміннями, ефективно їх використовувати. За такого широкого кола постає питання, які саме компетенції є найбільш значущими для ефективного управління. Так, Г. Тюлю розподілила компетенції менеджера на: освітні, особистісно-індивідуальні, соціально-лідерські, спеціальні (у галузі професійних знань та умінь) [9].

Означена система компетенцій має загальний характер та потребує деталізації. За Страсбурзькою моделлю, запропонованою у 2008 році, управлінська компетентність включає базові компетенції, які можливо розділити на три групи: спосіб мислення, особисті якості, міжособистісні якості.

1. Спосіб мислення : а) здатність до багатоцільового функціонування – здатність до аналізу та розробки декількох проблем одночасно; б) здатність розуміти сутність – здатність схоплювати суть справи, розрізняти значущі (релевантні) аспекти від незначущих (нерелевантних).

2. Особисті якості : а) наполегливість – здатність приймати непопулярні рішення та досягати поставленої мети; б) ініціативність – здатність займати проактивну

позицію, знає, коли починати, коли інші вагаються, він діє; в) енергійність – витривалість, здатність відновлювати фізичні та інтелектуальні сили за рахунок успіху.

3. Міжособистісні якості: а) здатність довіряти іншим та розподіляти владу – здатність делегувати обов'язки та повноваження, передавати знання, давати поради; б) здатність до співпраці – здатність керувати своїми емоціями, стримувати свою ворожість, здатність домовлятися та отримувати підтримку без авторитаризму; в) зацікавленість у розвитку організації – здатність діяти за межами особистих інтересів, піклуватися про майбутнє організації.

За Страсбурзькою моделлю навчання, система підготовки спеціаліста базується на трьох основних підсистемах: теорія, практика, особистий досвід (Рис. 1).



Рис. 1. Формування управлінської компетентності

Страсбурзьку модель навчання можна застосувати і для формування такого складного утворення, як управлінська компетентність. Г. Мішберг пропонує більш детальну схему, яка включає три основні етапи процесу навчання та розвитку управлінців [5], а саме: етап теоретичної освіти, етап тренінгів та спеціалізованих програм, етап практичної діяльності. Ми бачимо, що майбутньому управлінцю задається імпульс: йому викладають теорію, дають базові знання з менеджменту. Як правило, цим займаються освітні заклади. Сучасні бізнес-школи пропонують безліч програм з розвитку управлінського персоналу, які дають якісну освіту в області менеджменту. Як правило, такі програми містять модулі «Маркетинг», «Теорія менеджменту», «Економіка», «Фінанси», «Господарське право», «Управління персоналом». Мистецтво управління, якого вчать на таких програмах, спирається на глибоке розуміння законів та практики сучасного бізнесу, сучасних тенденцій розвитку економіки. Слухачам пропонують практично орієнтовані методики навчання, навички реального бізнес-консалтингу, вчать ефективного прийняття рішень. У сучасному діловому світі MBA (Master of Business Administration) є ключовою кваліфікацією для управлінців. Однак більшості слухачів отримують освіту за межами того середовища, в якому вони будуть працювати. Для подальшого розвитку необхідно формувати навички та уміння безпосередньо у процесі управлінської діяльності. Освітні програми окремо не розвивають особисті якості управлінців, які є не менш важливими для управління групами чи організаціями. Розвиток таких якостей потребує інших програм, підходів.

Формування управлінської компетентності – складний та багатостадійний процес, який вимагає системного підходу. На освітніх програмах закладаються певні основи управлінської діяльності: вони допомагають зрозуміти сутність менеджменту, систематизувати знання з різних предметів та сформувані необхідний мінімум навичок. Оволодіння управлінськими навичками та вміннями відбувається в процесі професійної діяльності.

В Україні пропонується безліч різноманітних тренінгів та спеціалізованих курсів, спрямованих на розвиток здібностей до управлінської діяльності. Вони, як правило,

ставляють за мету оволодіння певним управлінським вмінням, формування окремих навичок. Розвиток управлінських компетенцій відбувається хаотично, без будь-якого системного підходу. Управлінці не мають цілісної картини чому і навіщо вчитися. Вибір того чи іншого тренінгу чи курсу відбувається за принципом «я вчу це, тому що всі це вчать, чи тому, що цього вимагає організація». Цінність такого навчання безумовно низька та не сприяє повноцінному розвитку як професійних вмінь, так і особистісних якостей. Як відзначав Ж. Релін, «навчитися вчитися» в сучасному змінному світі може стати більш важливим, ніж оволодіння конкретними навичками як для менеджерів, так і для простих робітників [15]. Лінда Хілл застерігає від неусвідомленого поглинання всього, що пропонує освітня система, і підкреслює, що «сучасна гонитва за оволодінням управлінськими навичками (а не вміннями), за освітою на заняттях в аудиторії може стати помилкою» для людей, які будують свою кар'єру в менеджменті [13]. Важливо навчитися самостійно знаходити інформацію, аналізувати проблеми, відслідковувати та вирішувати конфліктні ситуації, тобто «знати і відчувати, в чому полягає праця менеджера», та постійно аналізувати свої сильні та слабкі сторони.

Висновки

Сучасна соціально-економічна реальність вимагає переосмислення ролі особистості управління в організації та впровадження нових підходів до їх навчання та розвитку, розробки нових форм та методів формування та розвитку управлінської компетентності, спрямованих в першу чергу на формування цілісної особистості менеджера, становлення його активної творчої позиції. Саме коучинг як ефективна технологія розвитку управлінської компетентності набуває особливого значення в сучасних умовах та здатна забезпечити системний та комплексний розвиток професійних та особистих складових, необхідних для успішної управлінської діяльності.

Одні підходи до формування управлінської компетентності базуються на набутті досвіду під час професійної діяльності, інші – на теорії та особистісному розвитку, треті – на оволодінні певним колом управлінських навичок та вмінь. Кожен з таких підходів має переваги і недоліки. На наш погляд, найкращий підхід – це системний, який бере до уваги всі аспекти управлінської діяльності, не окремо, а сукупності, при цьому враховує сучасні вимоги до управлінців, які висуває складне, непередбачене та динамічне бізнес-середовище.

Список використаних джерел

1. Бессер-Зигмунд К. Самокоучинг: Культура личности менеджеров и руководителей / К. Бессер-Зигмунд, Х. Зигмунд. – СПб. : Изд-во Вернера Регена, 2010. – 176 с.
2. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей ; пер. с англ. / М. Дауни. – М. : Добрая книга, 2008. – 288 с.
3. Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП / Р. Дилтс. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2004. – 256 с.
4. Голви У. Тимоти Максимальная самореализация. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / У. Тимоти Голви. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 264 с.
5. Кузьмина Н.В. Акмеология качества профессиональной деятельности специалиста / Н.В. Кузьмина, С.Д. Пожарский, Л.Е. Паутова. – СПб.; Коломна ; Рязань : Изд-во Ряз. ин-та обл., 2008. – 376 с.
6. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров ; пер. с англ. / Г. Минцберг. – М. : ЗАО «Олимп -Бизнес», 2010. – 544 с.

7. Питерс Томас Дж. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки ; пер. с англ. / Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уртерман-Мл. – М. : ИД «Вильямс», 2005. – 560 с.
8. Рейнолдс М. Коучинг: эмоциональная компетентность: Направьте свои эмоции (EQ) на успех в работе / М. Рейнолдс. – М. : Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2003. – 103 с.
9. Тюлю Г. Качество профподготовки менеджера / Г. Тюлю // Высшее образование в России. – 2005. – №11. – С. 78-82.
10. Уитворд Л. Коактивный коучинг / Л. Уитворд, Г. Кимси-Хауз, Ф. Санда. – М. : Изд-во Центра поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.
11. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности: Новый стиль менеджмента. Развитие людей. Высокая эффективность / Д. Уитмор. – М. : Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
12. Хуторской А.В. Методика личностно ориентированного обучения / А.В. Хуторской. – М. : Владос-пресс, 2005. – 269 с.
13. Hill, L.A. Becoming a Manager Master of a New Identity / L.A. Hill. – Boston: Harvard Business School Press, 1992.
14. The Executive Coaching Handbook: Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership. Developed by The Executive Coaching Forum, Third Edition, 2004.
15. Raelin, J.A. Work-based learning: The New Frontier of Management Development. Upper Saddle River / J.A. Raelin. – N.J. : Prentice Hall, 2000.