

## Психологічні фактори формування управлінської компетентності за допомогою коучингу

**Н.О. Омельченко**  
аспірант,  
ВНЗ «Університет  
економіки та права  
«КРОК»

Науковий керівник  
**С.Л. Марков**,  
кандидат психологічних  
наук, доцент,  
ВНЗ «Університет  
економіки та права  
«КРОК»

*В статті розглянуто основні психологічні умови та фактори формування управлінської компетентності за допомогою технології коучингу. Автор виділяє особистісні та психологічні компоненти управлінської компетентності: відповідальність, емоційну компетентність, особистісну ефективність, які формуються в процесі коучингу.*

*В статье рассмотрены основные психологические условия и факторы формирования управленческой компетентности с помощью технологии коучинга. Автор выделяет личностные и психологические компоненты управленческой компетентности: ответственность, эмоциональную компетентность, личностную эффективность, которые формируются в процессе коучинга.*

*The article discusses the basic psychological conditions and factors of formation of managerial competence with coaching technology. The author highlights the personal and psychological components of managerial competence: responsibility, emotional competence, personal effectiveness which are formed during coaching.*

**Ключові слова:** коучинг, психологічні фактори коучингу, управлінська компетентність, відповідальність, емоційна компетентність, особистісна ефективність.

### Постановка проблеми

Сучасна соціально-економічна ситуація характеризується складністю, динамізмом соціально-економічних процесів, непередбачуваністю змін і неочікуваністю управлінських і соціально-психологічних проблем. У новій ринковій ситуації змінюються та набувають іншої якості функції управління та роль менеджера в організації. Процес управління все більше психологізується, а якість управління все більше залежить від особистості менеджера, його комунікативних і організаційних здібностей, умінь попереджувати та розв'язувати організаційні й міжособистісні конфлікти, здібності самостійно приймати рішення.

Усе це вимагає пошуку нових форм управління та методів формування управлінської компетентності менеджера. Одним із таких новітніх методів підвищення якості управління виступають технології коучингу, які спрямовані на особистісне зростання, сприяння самореалізації та

формування комунікативних якостей сучасних менеджерів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

На сьогодні технології коучингу активно впроваджуються в процеси організаційного розвитку, управління компаніями, систему підготовки та формування особистості, управлінських компетенцій менеджерів. Теорія та практика коучингу була розроблена в класичних роботах У.Т. Голві, Дж. Уйтмора та розвинута в працях Т.Дж. Леонарда, М. Дауні, Р. Ділтса, М. Рейдолса, Л. Уйтворда, Г. Кімсі-Хазуза, Ф. Сандала, М. Аткинсона, Т.Р. Чойса [1-8].

Серед вітчизняних авторів, які займаються дослідженням і розвитком теорії коучингу можна виділити О.С. Огнева, М.І. Мелію, М.А. Максимову, С.О. Рогачову, О.В. Сорокоумову, О.Д. Савкіну, В.Е. Данилову, Н.В. Самоукіну, Н.К. Туркулець, С.В. Шекшню [9-12].

Психологічний зміст теорії коучингу

тісно пов'язаний з ідеями представників гуманістичної та екзистенційної психології А. Маслоу, Г. Олпорта, К. Роджерса, Р. Мейя, В. Франкла, а також вітчизняних дослідників, які займаються психологією розвитку, професійною та особистісною самореалізацією та акмеологією: К.А. Абульханова-Славська, А.А. Деркач, Н.В. Кузьміна, О.П. Ситніков, О.С. Огнєв, С.Д. Пожарський, Л.Е. Паутова, Є.Є. Вахромов [9].

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

Нині теорія коучингу успішно розвивається в рамках концепцій менеджменту та організаційного розвитку. Водночас, потребують подальшого вивчення та розвитку соціально-психологічні складові цієї теорії, проблеми особистісного зростання та самореалізації менеджерів, процесів розвиваючого спілкування, формування та розвитку особистісної та управлінської компетентності, організаційних і комунікативних якостей управлінців.

### ***Формулювання цілей статті***

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

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Теоретичними засадами коучингу є основні засади гуманістичної та екзистенційної психології, згідно з якими кожна людина від природи є творчою, цілісною особистістю, вона безмежно талановита і має величезний потенціал, який гальмується внутрішніми та зовнішніми факторами та не реалізується в особистісному і професійному житті повною мірою.

У зв'язку з цим, основним завданням коучингу є розкриття та найбільш повна реалізація внутрішнього потенціалу людини, розвиток її здібностей і талантів у різних сферах життя та, у першу чергу, максимізація професійної продуктивності

підсилення ефективності її функціонування як самостійного творця, члена команди та організації в цілому [1; 2; 3; 7; 8].

Коучинг розуміється як метод та інструмент особистісного та професійного розвитку, а завданням коуча є виявлення найкращого в людині, навчання її самостійно ефективно використовувати свій потенціал.

У зв'язку з цим, у більшості визначень коучинг – система реалізації соціального, особистісного та творчого потенціалів учасників процесу розвитку з метою отримання максимально можливого ефективного результату.

Так, Л. Уїтворт, Г. Кімсі-Хаус, Ф. Сендал вважають, що коучинг є свідомим створюванням відносин, спрямованих на те, щоб людина самостійно просувалася до самореалізації, ефективно діяла та вчилася новому протягом усього життя [7]. Так, Р. Ділтс розглядає коучинг як процес, у ході якого окремим людям і цілим колективам допомагають діяти продуктивно та максимально реалізувати свої здібності. Він передбачає розкриття і використання сильних сторін особистості, допомогу їй у подоланні особистих бар'єрів і обмежень та досягненні кращих результатів, а також підвищення їх результативності роботи в команді [5]. У свою чергу Т. Голві зводить коучинг до реалізації двох завдань: максимізації потенціалу людини; усунення внутрішніх і зовнішніх перешкод її розвитку [1].

Інструменти коучингу, за допомогою яких реалізуються вказані цілі, мають виражений соціально-психологічний характер та засновуються на закономірностях розвивального спілкування та творчого діалогу:

1. Створення творчої атмосфери, середовища, що сприяє самореалізації та максимальному саморозкриттю вродженого потенціалу людини, безпечного середовища, у якому клієнт має змогу комфортно в атмосфері взаємної довіри навчатися та розвиватися, формування особливої системи відносин, що полегшує рух людини й організацій до бажаних цілей та отримання виняткових результатів у їхньому

житті, кар'єрі, бізнесі чи соціальних відносинах [1].

2. Організація діалогу, реалізація коактивного коучингу, як альянсу двох рівноправних партнерів, націленого на задоволення потреб клієнта, виявлення його цінностей та поглиблення самореалізації, досягнення життєвого балансу. [7]. «При цьому, – пише Джулі Стар, – клієнти відчувають залученість і підтримку, що створюються та підтримуються коучем» [13]. На думку Е. Стак, конфіденційність і довірчі відносини сторін – критичні фактори успіху в коучингу [14].

3. Застосування комунікативних стратегій, технологій ефективного слухання, фокусування уваги. Найефективніше коучинг проходить, коли коуч ставить запитання, а клієнт, відповідаючи на них, говорить більшу частину часу (своєрідний каталізатор, спрощення завдання). При цьому, коуч ставить точні, правильні та специфічні запитання, що допомагають просувати клієнта до вирішення його проблем. Заохочуючи клієнта до розмови, коуч сприяє його більш активній участі в процесі вирішення проблем та швидшому й ефективнішому досягненню результату.

Засновник персонального і лайф-коучингу Томас Дж. Леонард уперше наповнив управлінське та фінансове консультування особистісним і психологічним змістом та звів цей процес до індивідуальної роботи й персонального супроводу клієнта. Так, він стверджував, що клієнти потребують не тільки професійної, а й особистісної підтримки, а сам процес коучингу має персональний характер, спрямований на унікальну індивідуальність людини [3].

Сучасні схеми та методи коучингу не є ні стандартними, ні суто практичними, але вони динамічні та контекстуальні. Технології коучингу підбираються для коуча та клієнта, відповідно до контексту ситуації та конкретних умов, що її обумовили. На сьогодні коучі зосереджують свою увагу на тому, що клієнт хоче зробити або ким клієнт хоче стати, і як він може успішно реалізувати це бажання. Нестійкий характер сучасних умов коучингу вимагає, щоб

кожен коуч покладався на інтуїцію, творчість і пристосованість, а також особистісний досвід та базу знань.

Нині коучинг ефективно застосовується з метою формування управлінської компетентності менеджера, й зокрема розвитку внутрішньо особистісних структур, які є компонентами цієї компетентності.

Соціально-психологічний компонент управлінської компетентності менеджера, його позиція, ціннісні орієнтації, особистісні риси та здібності є найважливішим об'єктом формування та розвитку в процесі коучингу. Так, згідно зі Страсбурзькою моделлю управлінської компетентності, вона складається з трьох компонентів:

1. Спосіб мислення: здатність до багатощільового функціонування; здатність розуміти сутність.

2. Особисті якості: наполегливість, ініціативність, енергійність.

3. Міжособистісні якості: здатність довіряти іншим, здатність до співпраці, зацікавленість у розвиткові організації.

У процесі формування управлінської компетентності за допомогою технологій коучингу реалізуються такі завдання: формування у менеджера:

а) усвідомлення, відповідальності, впевненості в собі;

б) емоційної компетентності;

в) особистісної ефективності.

1. Формування усвідомлення, відповідальності, впевненості в собі. Усвідомлення є результатом посилення уваги, концентрації та чіткості сприймання. Воно є здатністю сприймати, оцінювати та відбирати факти й інформацію, що відносяться до певної справи чи ситуації.

Упевненість у собі розвивається тоді, коли ми приймаємо рішення, успішно діємо та беремо на себе відповідальність [1; 2].

Відповідальність у коучингу розподіляється між двома сторонами: у процесі коучингу досягнення результату є зоною відповідальності коуча, а зміст, вибір, прийняття рішення – відповідальність клієнта.

Так, на думку Д. Стар, в процесі коу-

чингу розуміння особистої відповідальності людини є ключовим і є умовою того, що клієнт діятиме самостійно, активно та позитивно у своїй ситуації. Таким чином, коуч керується принципом, за яким клієнт зрештою несе відповідальність за своє життя та досягнув ним [13].

«У результаті коучингу, – пише Е. Стак, – спостерігається зростання лідерських якостей керівників. Вони більшою мірою насмілюються викликати дух змагальності у своїх командах, порівнювати виконання кожним своїх обов'язків, не ховаючись за відмовки. Саме спираючись на вищевказані принципи, досягаються результати коучингу: клієнт набуває віру в себе та свої можливості, самомотивацію, цілеспрямованість, усвідомлення дій, відповідальність за рішення, вибори та дії [14].

2. Формування емоційного інтелекту та компетентності.

М. Рейнольдс запропонувала та активно розвиває коучинг емоційної компетентності, який є розвитком навичок усвідомлення, управління та вираження емоцій. Цей вид коучингу першочергово спрямований на розвиток особистісного компонента управлінської компетентності менеджера [6]. На думку Д. Стар, загальний розвиток емоційної зрілості клієнта, яка полягає в умінні керувати своїми емоціями, є корисним результатом будь-якого ефективного коучингу [13]. Так, К. Бессер-Зігмунд і Харрі Зігмунд запропонували «Wingwave coaching», або коучинг емоцій, спрямований на досягнення успіху за допомогою позитивної енергії емоцій. Цей вид коучингу є методом подолання внутрішніх обмежень, зміною емоцій та віднайдення, досягнення емоційних станів і можливостей, що ведуть до успіху [14].

3. Формування особистісної ефективності.

Деякі теорії коучингу зосереджуються на активізації та розвитку поведінкових ресурсів особистості, у результаті чого клієнт розширює свій поведінковий репертуар, розвиває наявні та набуває нових здібностей. Так, Р. Ділтс підкреслював, що коучинг фокусується на тому, що людина робить і повинна робити, щоб

досягти високого результату [5]. У свою чергу, С. Торп і Дж. Кліффорд визначали коучинг як процес допомоги тому чи іншому суб'єкту в поліпшенні кількісних або якісних характеристик його діяльності за допомогою критичного відображення того, яким чином суб'єкт використовує специфічні вміння і знання [16].

«Роль коуча, – вважала Д. Стар, – встановити взаємозв'язок між поведінкою людини та результатами, які вона отримує. При цьому, розвиток поведінкового компонента є невід'ємною частиною розвитку цілісної особистості. Так, коли людина ефективно досягає мети, з'являється почуття успіху, задоволення собою, почуття щастя та глибокої самоповаги» [13].

У такому разі коучинг спрямований на формування поведінкового компонента управлінської та організаційної компетентності, формування вмінь ефективно реалізовувати такі основні функції управління, як: прийняття ефективних рішень, планування, цілепокладання, організація, мотивація та контроль за допомогою окремих методик, технологій та інструментів.

### **Висновки**

Коучинг як ефективна технологія розвитку управлінської та особистісної компетентності набуває особливого значення в сучасних складних ринкових умовах і здатна забезпечити системний і комплексний розвиток професійних та особистих складових, необхідних для успішної управлінської діяльності.

Коуч-технології в першу чергу спрямовані на формування та розвиток цілісної особистості менеджера, конструктивну зміну його ставлення до соціально-економічної реальності, формування його активної, творчої позиції, такого багатоконпонентного особистісного утворення, як управлінська компетентність. У результаті застосування технологій коучингу відбувається особистісне зростання менеджерів, підвищується відчуття відповідальності, упевненості в собі та своїх силах, підвищується рівень емоційного інтелекту менеджерів, зростає професійна та особистісна ефективність.

**Список використаних джерел**

1. Голви У.Т. Максимальная самореализация. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / У.Т. Голви. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 264 с.
2. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности: Новый стиль менеджмента. Развитие людей. Высокая эффективность / Дж. Уитмор. – М. : Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
3. Leonard Th. J. The 28 Laws of Attraction: Stop Chasing Success and Let It Chase You. New York : Scribner. – 2007. – 336 p.
4. Дауни М. Эффективный коучинг : Уроки коуча коучей / пер. с англ. / М. Дауни. – М. : Добрая книга, 2008. – 288 с.
5. Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП / Р. Дилтс. – С.-Пб. : Прайм-Еврознак, 2004. – 256 с.
6. Рейнольдс М. Коучинг : эмоциональная компетентность / М. Рейнольдс. – М. : ЦП КУБ, 2003. – 112 с.
7. Уитворд Л. Коактивный коучинг / Л. Уитворд, Г. Кимси-Хауз, Ф. Сандал. – М. : Издательство Центра поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.
8. Аткинсон М, Чойс Т. Рэй Наука и искусство коучинга : Внутренняя динамика. Пер. с англ. / М. Аткинсон, Рэй Т. Чойс. – К. : Companion Group, 2010. – 208 с.
9. Огнев А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А.С. Огнев. – С.-Пб. : Речь, 2009. – 250 с.
10. Сорокоумов А. Стратегии успеха в эпоху перемен : Коучинг игроков в бизнесе / А. Сорокоумов. – Екатеринбург : У-Фактория, 2006. – 528 с.
11. Самоукина Н. Коучинг – ваш проводник в мире бизнеса / Н. Самоукина, Н. Туркулец. – С.-Пб. : Питер, 2004. – 192 с.
12. Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми : Коучинг / С. Шекшня. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 208 с.
13. Стар Д. Коучинг. Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга / Пер. с англ. / Д. Стар. – М. : Бизнес психологи, 2011. – 359 с.
14. Стак Э. Коучинг на предприятии. Станьте-менеджером-тренером. 2-е междунар. изд. / Э. Стак. – М. : Институт консультирования и системных решений, 2006. – 206 с.
15. Бессер-Зигмунд К. Самокоучинг : Культура личности менеджеров и руководителей / К. Бессер-Зигмунд, Х. Зигмунд. – С.-Пб. : Издательство Вернера Регена, 2010. – 176 с.
16. Торп С. Коучинг. Руководство для тренера и менеджера / С. Торп, Дж. Клиффорд. – С.-Пб. : Питер. – 2004. – 224 с.