

КОУЧИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Здійснено аналіз можливості забезпечення розвитку персоналу через впровадження інструментарію коучингу з метою підвищення рівня компетентності фахівців; досліджено сутність коучингу як категоріального поняття та його відмінні риси від процесу наставництва; розглянуто основні види та моделі коучингу, їх елементи та перспективи застосування в практиці управління персоналом вітчизняних підприємств.

Ключові слова: коучинг, компетентність, результати коучингу, моделі коучингу.

Миколайчук И. Коучинг в системе управления персоналом. Осуществлен анализ возможности обеспечения развития персонала посредством внедрения инструментария коучинга с целью повышения уровня компетентности специалистов; исследованы сущность коучинга как категориального понятия и его отличительные черты от процесса наставничества; рассмотрены основные виды и модели коучинга, их элементы и перспективы использования в практике управления персоналом отечественных предприятий.

Ключевые слова: коучинг, компетентность, результаты коучинга, модели коучинга.

Постановка проблеми. Стан розвитку вітчизняних підприємств потребує "людиноцентричного" перегляду місця і ролі у ньому працівника – як з позицій зростання його творчо-визначальної, контролюючої й регулюючої ролі, так і адекватної їй зміни структури суспільного виробництва, коли головною умовою його розвитку є закономірне посилення тих видів економічної й соціальної діяльності, що забезпечують накопичення нематеріального людського багатства. Визначальними чинниками успіху діяльності підприємств та підвищення рівня їх конкурентоспроможності на ринку є рівень професійного розвитку працівників (ПРП), їх здатність до навчання та потреба у самовдосконаленні. Перед висококваліфікованими працівниками щоденно постає необхідність аналізу соціально-психологічних факторів підвищення ефективності управлінської діяльності, вивчення індивідуально-психологічних особливостей співробітників та оцінки власних компетенцій, усвідомлення та інтерпретування ситуацій, що виникають під час реалізації повноважень у щоденній практиці управління, оволодіння навичками конструктивної комунікації, ведення переговорів, розв'язання конфліктів тощо.

Наразі ПРП здійснюється за допомогою різноманітних форм і методів, що класифікуються за певними ознаками, у т. ч. мають різну складність та специфіку застосування на підприємствах у контексті підвищення ефективності їх діяльності. У сучасній практиці діяльності вітчизняних підприємств особливої популярності та значимості набувають різноманітні за змістом та характером інноваційні інструменти ПРП, серед яких зростає значимість інструментарію коучингу, адаптованого до сучасних умов економічного розвитку підприємств, що поєднує прикладні розробки менеджменту персоналу і психології управління. Імплементация цього інструментарію в практику управління персоналом сприяє подоланню структурних та поведінкових бар'єрів у взаємовідносинах між управлінцями та стереотипності їх мислення, підвищенню рівня компетентності працівників, якості та результативності виконуваної ними роботи, використанню творчих підходів до її виконання та реалізації у цілому системних змін на підприємстві, що загалом обумовлює актуальність обраної проблематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику професійного розвитку персоналу, його сутності, місця та значення в підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємств підіймають у своїх наукових дослідженнях закордонні науковці, зокрема: Е. Парслоу, М. Рей, Дж. Смарт, Н. Томашек, Д. Уйтмор, П. Хоукінс, Н. Сміт, Ф. Стоун, А. Вилегжаніна, Я. Гибнер, Д. Ненашев, Р. Прайор, О. Самольянов, С. Шекшня [1–12] тощо. Роль, особливості та різноманітні інструментарії ПРП у системі управління вітчизняними підприємствами досліджують дедалі більше українських науковців, серед яких: В. Гурієвська, В. Жуковська, Н. Лев, Р. Бала, Є. Логвиновський, А. Мазаракі,

О. Марцінковська, Н. Фижик, М. Нагара, В. Павлов, О. Кушнірук, Х. Передало, М. Моспан, В. Петровська, Н. Сичова [13–24] та ін.

Ґрунтовний аналіз ступеня опрацьованості обраної проблеми показав, що наукові дослідження В. Жуковської, Є. Логвіновського, А. Мазаракі, О. Марцінковської, Н. Фижик, В. Павлова, О. Кушнірук, Х. Передало [14; 15; 17–19; 21; 22] присвячено визначенню концептуальної сутності та ролі ПРП на підприємстві та в системі бізнес-освіти, його впливу на підвищення ефективності управління персоналом; В. Гурієвська розглядає його місце та значення в системі технологій державного управління [13], В. Жуковська акцентує увагу на підвищенні ролі партнерського потенціалу в системі ПРП [14]; Н. Лев та Р. Бала [16] аналізують моделі коучингу, що застосовуються в практиці професійного розвитку персоналу вітчизняних підприємств, їх переваги та недоліки у практичному застосуванні. У свою чергу, закордонні науковці Е. Парслоу та М. Рей [1] досліджують та систематизують практичні методи та техніки у використанні технологій коучингу. Праці Дж. Смарта, Н. Томашека, А. Вилегжаніної, Д. Ненашева, М. Нагари, І. Петровської, Н. Сичової, [2; 3; 7; 9; 20; 23; 24] присвячено дослідженню концептуальної сутності коучингу та його впливу на підвищення ефективності управлінської діяльності та рівня конкурентоспроможності підприємства. Також становлять інтерес дослідження Я. Гібнера щодо ролі коучингу як вагомого інструменту ефективного навчання та розвитку персоналу, його реального внеску у підвищення результативності діяльності підприємства [8].

Критичний аналіз результатів дослідження показав, що далеко не всі важливі аспекти інструментарію впровадження коучингу знайшли відображення у працях науковців. До сьогодні залишаються відкритими та недостатньо висвітленими в науковій літературі питання щодо методик його використання на підприємствах різних галузей діяльності, розуміння сучасними керівниками його основних різновидів та відмінності від інших інструментів професійного розвитку персоналу, а також ідентифікації соціальних зисків від реалізації інноваційних технологій навчання для різних груп зацікавлених сторін тощо. Дискусійними також залишаються питання щодо визначення суб'єктів застосування коучингу та об'єктів спрямування його інструментів у різних підсистемах діяльності організацій. Продовжуючи науковий пошук, в цьому дослідженні доцільно зосередитися на моделях використання коучингу як практичного інструментарію забезпечення розвитку персоналу та результативності їх впровадження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та значення застосування коучингу в управлінні розвитком персоналом та його впливу на підвищення соціально-економічної ефективності підприємства. Відповідно до мети вирішено такі завдання: визначено сутність та наведено відмінні риси коучингу порівняно з іншими інструмен-

таріями розвитку персоналу, розкрито функції коучингу на підприємстві, його різновиди та моделі, обґрунтовано доцільність використання цього інструментарію в професійному розвитку персоналу.

Матеріали та методи. Теоретичною основою написання статті є методичні підходи до концептуальної сутності професійного розвитку персоналу у практиці закордонних та вітчизняних організацій, у т. ч. друковані матеріали та інтернет-ресурси. В процесі їх опрацювання використано наукові методи аналізу та синтезу, дедукції та індукції, систематизації, аналітико-систематизаційний, системного підходу та узагальнення.

Результати дослідження. Сучасний рівень організаційного розвитку вітчизняних підприємств нерозривно пов'язаний з підвищенням рівня професійного розвитку їх працівників – з урахуванням динамічного та постійного впливу факторів зовнішнього середовища та перманентних змін у внутрішньоорганізаційному потенціалі. Численні дослідження показують, що традиційні методи навчання персоналу (навчальні програми, семінари, книги) є досить ефективними в розвитку загальних знань і спеціальних навичок особистості, однак не можуть забезпечити відповідної результативності її поведінкових навичок і ефективної мотивації, розвиток яких вимагає більш тісного людського контакту, проведення певних експериментів та отримання зворотного зв'язку в режимі реального часу.

Інноваційний характер організаційного розвитку підприємств виявляється завдяки застосуванню ними різноманітних сучасних технологій їх ресурсного забезпечення. Виходячи з необхідності їх інтеграції в управління всіма видами ресурсів, доцільно відзначити роль компетентісного підходу до управління розвитком персоналу. В свою чергу, такий підхід зумовлює зростання інтересу науковців та практиків до застосування інструментарію коучингу в різних аспектах управлінської діяльності.

Досліджуючи генезу цього наукового поняття, Х. Передало зазначає, що семантика слова "коуч" є досить старою і має угорські корені. В Англії у XVI ст. під цим словом розуміли карету або віз, тобто "те, що швидко доставляє до мети і допомагає рухатися в дорозі". У середині XIX ст. англійські студенти коучами називали приватних репетиторів [22, с. 348].

За дослідженнями В. Гурієвської, ідея використання коучингу у сфері управління як нової форми консультаційної підтримки з'явилася у сфері спорту (*coach* – тренер) на початку 1980-х років [13, с. 34]. Спочатку під цим терміном розумілася особлива форма тренування спортсменів, що претендують на видатні результати. Пізніше коучинг почали використовувати й успішні початківці-бізнесмени, політики, суспільні діячі та зірки шоу-бізнесу як ефективну методику досягнення стратегічних цілей. У 1980-х роках коучинг почав відігравати важливу

роль у бізнесі, але тривалий час був привілеєм лише керівників вищого рівня управління. Високоставлені керівники почали вести пошук коучів, які допомогли б їм розвиватися як в особистісному, так і професійному плані, а незабаром про ефективність коучингу стало відомо в усьому світі [7, с. 9].

Ґрунтуючись на різних наукових підходах до визначення сутності коучингу як категоріального поняття, варто підкреслити, що у практиці управління він застосовується переважно в таких аспектах, як:

- *прикладний інструментарій та окремий вид консультування для управлінців*, метою якого є допомога їм у поліпшенні професійної діяльності, досягненні цілей та вирішенні управлінських завдань;

- *технологія*, що передбачає використання демократичного стилю керівництва та сформоване системне мислення, що базується певним чином на організованій техніці запитань на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку;

- *компетенція менеджменту та певний тип лідерства*, що зумовлює особистісний розвиток через взаємодію з командою [13, с. 38].

Аналізуючи різні наукові підходи до змісту та ролі технології коучингу, доцільно відзначити, що в цілому він допомагає людям розвиватися, освоювати нові навички й досягати більших та кращих професійних результатів.

Так, В. Гурієвська зазначає, що технології коучингу поки що є знаннями і практикою лише вузьких спеціалістів, але невдовзі коучинг (від англ. *coach* – репетитор, інструктор, тренер) стане досить поширеним серед всіх управлінців [13, с. 34]. Науковцем це поняття трактується, передусім, як стратегія досягнення будь-яким працівником успіху та сучасний інструментарій розвитку персоналу, а не просто методикою, призначеною для виявлення слабких сторін особистості. Цю технологію Н. Томашек асоціює з особистісними якостями коучів (суб'єктів його застосування), зазначаючи при цьому, що коучинг є новим стилем управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників" [3, с. 53].

Інтегровано підходить до визначення сутності та особливостей коучингу І. Петровська [23, с. 160]:

- засіб сприяння, допомоги іншому працівнику в пошуку його власних рішень або службово-посадового просування у будь-якій складній ситуації;

- інструмент для оптимізації людського потенціалу та ефективної діяльності;

- вид індивідуальної підтримки людей, що ставлять своїм завданням професійне й особистісне зростання, а також підвищення персональної ефективності;

• безперервний процес спілкування керівника і підлеглого, що сприяє як успішній діяльності підприємства, так і професійному становленню працівника в обставинах службової діяльності, що швидко змінюються;

• розкриття потенціалу особистості з метою максимального підвищення її професійної та особистісної ефективності.

За дослідженнями М. Нагари, коучинг виконує такі основні функції на підприємстві:

• *розвитку* (забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників, кар'єрний рух);

• *креативну* (дає змогу працівникам максимально виявляти ініціативу, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення);

• *комплексного консультування* (використовується в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії їх організаційного розвитку);

• *мотивуючу* (дає змогу працівникам забезпечувати досягнення як особистісних цілей, так загальноорганізаційних);

• *адаптаційну* (навчає працівників швидко пристосовуватись до мінливих умов навколишнього середовища) [20, с. 98].

Доцільно виокремити особливості коучингу як інструментарію розвитку персоналу, порівнюючи його з іншими методами ПРП. Дослідження у цьому напрямі здійснює Дж. Уїтмор, який обґрунтовано пояснює відмінність коучингу від таких понять, як *менторство, інструктування, наставництво*, а також наводить приклади його успішного застосування як у діловому, так і особистісному житті [4, с. 96].

Як інструментарій розвитку персоналу коучинг допомагає працівникам у підвищенні рівня їх соціально-психологічної компетентності в процесі виконання спільної роботи та формування командних взаємовідносин. Під час його застосування використовуються певні методи, техніки постановки питань спільного обговорення тощо. Погоджуючись з результатами дослідження О. Марцінковської та Н. Фижик, слід відзначити, що, на відміну від тренінгу (навіть персонального), коучинг є більш сфокусованим, контекстуалізованим та індивідуально спрямованим інструментарієм розвитку працівників, а також більш вигідним капіталовкладенням, порівняно з традиційними тренінговими методами, оскільки він орієнтований швидше на досягнення успішних результатів ніж на пошук причин існуючих проблем чи формування корисних навичок [19, с. 258].

Подібною до коучингу є технологія наставництва як форма професійної підготовки персоналу, за якої наставник як більш досвідчена особа допомагає підопічному як менш досвідченому працівнику набутти необхідну професійну компетенцію, а також ввести його у сферу соціально-психологічних відносин, через які відбувається реалізація його професійної ролі [23].

Дослідження показало, що коучинг відрізняється від наставництва передусім тим, що коуч допомагає працівникові самому знайти

відповіді на запитання та усвідомити свої бажання у саморозвитку. При цьому коуч правильно ставить питання, на які людина повинна сама дати відповідь, і таким чином він лише підштовхує до правильного рішення та допомагає усвідомити цілі організації, вникнути в суть завдань, які працівник повинен виконати.

За дослідженнями В. Павлова та О. Кушнірук, відносини "наставник-підопічний" вже давно існують в історії людства. Наставник є своєрідним буфером і керівником у тому, як підприємство чи бізнес функціонують, що і як потрібно робити на новому робочому місці, ознайомлює з елементами корпоративної культури, полегшуючи та пришвидшуючи адаптацію підопічної особи до нових умов. У процесі інтеграції працівника наставник може бути людиною, яка веде за собою інших, рухається вперед і одночасно залишається у всьому позитивною особою. Наставник сприяє розвитку у підопічної особи необхідних навичок для кар'єрного зростання в процесі навчання. Водночас, коуч нічого не радить, а лише підштовхує підопічну особу до самостійних рішень, особа сама усвідомлює суть своєї проблеми і приходить до розумного рішення [21, с. 277].

Коуч може також надати моральну підтримку і допомогти людині знову повірити у себе. Працівник не підпорядковується коучу, як у моделі "наставник-підопічний", а може прислухатися до нього і самостійно знайти вирішення проблеми. У співпраці з коучем дуже важливу роль відіграє довіра і бажання розв'язати проблеми на робочому місці, у колективі, в особистісному житті [19, с. 258]. Таким чином, коучинг стає більш конкретним методом наставництва, в якому коуч веде команду до досягнення кінцевої цілі.

І коучинг, і наставництво – це процеси, які дадуть змогу як індивідуальним, так і корпоративним клієнтам повністю реалізувати свій потенціал. Проте саме коучинг є тим процесом, що допомагає особі більш комфортно і вільно почувати себе, оскільки коуч – це порадник, який не ставить себе вище клієнта, а навпаки, намагається створити атмосферу максимальної довіри, почуття безпеки для клієнта.

У разі, якщо коучинг здійснюється за участю керівників вищого рівня управління, він стає одним із вагомих аспектів управління. При цьому керівник постає у ролі підтримуючої ланки (найчастіше на певних етапах здійснення керівних функцій) для реалізації потенціалу самих підлеглих. Така ситуація відображає певний рівень партнерського взаєморозуміння у системі управління, коли адміністрування втрачає свої традиційні риси і переходить у позицію взаємних внесків та спільної реалізації потенціалу всіх працівників. У такому разі керівники потребують спеціальних підготовки та знань. Найкращими передумовами для застосування коучингу під час управлінського процесу є гнучкість ієрархічних відносин у колективі; організація

діяльності, орієнтованої на досягнення цілей; командні форми роботи тощо. Професійний коучинг – це процес, що допомагає передусім чітко визначити цілі і готувати людину до конкретних функцій і завдань [13, с. 37].

Дослідження показують, що в практиці управління персоналом вітчизняних підприємств використання інструментарію коучингу в цілому сприяє збільшенню їх ефективності – за рахунок підвищення результативності виконання працівниками поставлених завдань, освоєння ними нових та необхідних для вирішення складних задач, навичок, посилення рівня їх мотивації і, як наслідок, зміцнення довіри до керівників. Керівники сучасних організацій досить вибірково підходять до використання інструментарію коучингу в розвитку персоналу, переважно концентруючись на вирішенні проблем з потенційно високою віддачею й високою ймовірністю успіху [13].

Таким чином, *коучинг* постає ефективним способом досягнення конкретних результатів у житті й бізнесі, є наукою та мистецтвом сприяння саморозкриттю людини чи організації, інструментарієм інтерактивного процесу підтримки окремих людей і організацій з метою максимальної допомоги у розкритті їх потенціалу, орієнтованого в підсумку на здійснення позитивних змін та оптимізацію виробничих відносин між працівниками на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку.

Подальший ефективний розвиток цього інструментарію сприяв зростанню його значимості в бізнес-середовищі та формуванню поняття "*бізнес-коучинг*", під яким розуміється партнерство між коучем (від англ. *coach*) і коучі (наголос на останньому складі, від англійського слова *coachee*). Метою застосування бізнес-коучингу є підвищення результативності останнього завдяки досягненню позитивних змін у поведінці коучі на робочому місці й рівня його мотивації [12, с. 14].

Аналізуючи наукові дослідження щодо різновидів коучингу в практиці діяльності підприємств, сформульовано наслідки застосування двох основних різновидів коучингу – *особистісного* та *бізнес-коучингу*, що сприяють підвищенню ефективності вирішення окремих виробничих завдань (табл. 1).

Володіння інструментами коучингу переважно визначає якість їх застосування коучами. О. Самольянов пропонує поділити їх на два види – *основні* (базові моделі, без яких не можна обійтись – модель спілкування з клієнтом, модель мислення, що використовується в коучинговій сесії та система роботи) та *допоміжні* (різноманітні типології, що допомагають зібрати та структурувати інформацію про клієнта, щоб вибрати до нього правильний підхід) [11]. Їх вибір визначається впливом багатьох факторів організаційного розвитку, в т. ч. стратегічним потенціалом та компетенціями підприємства.

**Наслідки застосування різновидів коучингу
у діяльності підприємства ***

Особистісний коучинг	Бізнес-коучинг
Визначати цілі й оптимальні кроки їх досягнення	Створення згуртованих робочих команд
Підвищувати самостійність і відповідальність особи, яку консультують	Виведення на ринок нових продуктів і послуг
Одержувати задоволення від своєї діяльності	Управління змінами
Вчитися віднаходити нові шляхи ефективного співробітництва	Вихід на нові ринки та формування конкурентних переваг
Швидко ухвалювати потрібні рішення у важких ситуаціях	Управління проектами (від окремого підрозділу до всього підприємства)
Погоджувати індивідуальні цілі з цілями організації	Підвищення ефективності продажів
Збагачувати своє життя змістовно	Особистісний і корпоративний PR
Відкривати нові можливості	Диверсифікованість
Більше заробляти й менше витратити	Створення проектних команд
Збагачувати життя новими продуктивними особистісними відносинами	Позиціонування товару або компанії та брендінг

* Складено автором за [9; 12; 20; 21].

Вибір інструментів коучингу залежить від формування адресної моделі його використання, що є високорівневою стратегією підвищення конкурентних переваг підприємства, підвищуючи здатність коуча активно реагувати на будь-яку проблемну ситуацію.

Модель коучингу формується для подолання різниці між реальним та бажаним рівнем соціально-психологічної компетентності особи та виконує певну роль директиви, за допомогою якої керівник визначає курс своїх подальших дій. Для розроблення уніфікованої моделі коучингу на будь-якому підприємстві необхідно опрацювати найкращі елементи з інших моделей, зрозуміти її механізм і адаптувати до щоденної діяльності.

Більшості підходів до коучингу, що найчастіше використовуються в іноземній та вітчизняній практиці та на яких ґрунтуються моделі, притаманні спільні риси [16, с. 76–77]. Однією з таких є *модель G.R.O.W.* Дж. Уйтмора (модель ефективних запитань) як найпоширеніший спосіб структурування розмови в коучингу. Зазвичай питання ставлять для того, щоб отримати інформацію, але в цьому випадку інформація має другорядне значення. Отримані відповіді часто задають імпульс наступним питанням та водночас допомагають контролювати досягнення клієнтами цілей коучингу. Коуч використовує переважно відкриті питання для того, щоб допомогти клієнтам знайти нові шляхи досягнення результатів.

Абревіатура *GROW* означає ключові точки, через які слід провести клієнта:

Goal – постановка цілей, визначення коротко- та довгострокових цілей. Необхідність встановлення цілей для досягнення результату є загальновідомим фактом, але для більшості людей подолання перешкод і досягнення цілей є викликом. При цьому важливо зосередитись на тому, щоб поділити головну проблему на досяжні міні-цілі.

Reality – визначення реального місця клієнта на шляху до досягнення цілі, встановлення точки відправлення, відповідності моделі цілям та реальності, оцінка можливостей, мотивації, навичок та знань. На цьому етапі потрібний ефективний коучинг, оскільки для визначення прогалин у знаннях часто потрібна авторитетна стороння думка.

Options – визначення списку можливостей і стратегії плану дій, що допомагає клієнтові усвідомити його сили та переваги для полегшення вибору.

Way/Will – визначення намірів клієнтів по типу: "що, коли, ким, заради чого?", тобто певних дій та енергій, специфічних дій та мотивацій клієнтів.

У цій моделі послідовність наведених кроків є не обов'язковою. Головне – залишатися гнучким, мати можливість переглянути сприйняття, напрями руху та внести відповідні зміни, оскільки процес покращання є постійним та безперервним. Таким чином, ця модель є досить простим, потужним і ефективним інструментом застосування коучингу в процесі самовизначення та розвитку персоналу.

Наступна модель коучингу – *SUCCESS* є радше тактикою, ніж стратегією розвитку персоналу та ціннісним інструментом допомоги клієнтам у досягненні їх цілей (табл. 2).

Ще одна модель коучингу, що знайшла своє відображення в науковій літературі та має практичне застосування – *процес коучингової комунікації*, що відіграє визначальну роль у процесі застосування, оскільки супроводжує усі без винятку моделі коучингової взаємодії. Її основним завданням є відображення послідовності дій, необхідних для здійснення коучингу. Така модель реалізується в сукупності та послідовності таких загальних функцій менеджменту: планування, організування (в т. ч. моделювання), мотивування, контроль та регулювання коучингової комунікації [16, с. 80].

За матеріалами авторитетного американського журналу "*Harvard Business Review*", коучинг є одним з п'яти найбільш ефективних методів досягнення успіху в бізнесі. Про це свідчить той факт, що попит на послуги професійних особистих тренерів у світі в декілька разів перевищує пропозицію. Так, у США й Канаді один коуч припадає в середньому на 29 тис., у Європі – на 45 тис., у Росії – на 145 тис. осіб. Фахівці, які провели ці розрахунки, дійшли висновку, що в Україні в умовну чергу до подібного фахівця готові вишукатися 360 тис. осіб. Однак самі учасники українського ринку коуч-послуг стверджують зворотнє: кількість коучів в Україні вже в рази перевищує попит

потенційних клієнтів на їх послуги. Таке протиріччя Ю. Абакумова пояснює тим фактом, що ринок коучингу в Україні поки що перебуває в зародковому стані, відсутні професійні об'єднання коучів, а також цей вид діяльності відсутній у реєстрі професій та не підлягає ліцензуванню [25]. Науковець наводить 5 основних причин та критеріїв вибору коуча, прийнятих у світовій практиці (табл. 3).

Таблиця 2

Характеристика моделі коучингу *SUCCESS* [16, с. 80]

Абревіатура	Пояснення
<i>S: Session Planning</i>	Оскільки в коучингу клієнти часто не знають, над чим працювати, то саме планування створює організовану структуру процесу
<i>U: Uplifting Experiences</i>	Більшість успішних людей досягають успіху та "висот" завдяки звичці вести пошук і фокусувати увагу на позитивних елементах у будь-якій ситуації. Це тип поведінки, який може наслідувати кожна особа
<i>C: Charting Your Course</i>	Початок основної роботи над темою, яку вибрав клієнт; постановка безлічі питань, що наштовхнуть на ефективний шлях до досягнення цілей
<i>C: Creating Opportunities</i>	Коуч допомагає клієнту визначити його специфічні можливості, що вже існують, а також ті, що він може створити для досягнення цілей
<i>E: Expectations and Commitments</i>	Персональні зміни вимагають дій, а також зобов'язань їх здійснити. Ніхто не може змінитися без дій, якщо він раніше не зобов'язався це зробити, що вже означає взятись за справу
<i>S: Synergy</i>	Зв'язок між тим, чого прагне досягнути клієнт, і тим, як він відчувається відносно цього. Вагомою причиною того, що люди не доводять до кінця розпочату справу, є те, що вони насправді не впевнені, що роблять все правильно, змінюючи стан справ, що створює "заблоковану" енергію, що негативно впливає на перебіг процесу на багатьох рівнях
<i>S: Summary</i>	Визначення кінцевого результату та стисле резюме того, над чим велась робота. Якщо клієнти не докладають зусиль для того, щоб зберегти свої думки та ідеї, які виникають під час сеансів, то, радше за все, вони швидко їх забудуть. Інтегруючи цю модель у загальний процес, коуч створює більше шансів заради досягнення головної мети

Таблиця 3

Причини та критерії вибору коуча *

Причина	Критерії
Складність прийняття важливих рішень щодо себе та свого життя	Наявність рекомендацій кола клієнтів, які відповідають статусу коучі
Схильність до сумнівів та коливань у прийнятті вагомих рішень	Сертифікати міжнародних федерацій та асоціацій коучингу (<i>ICF, IAC</i>)
Відчуття понадмірної відповідальності за роботу	Спеціалізація не більш ніж в одній-двох суміжних сферах коучингу
Скарги на зайвий перфекціонізм	Особистісні професійні досягнення
Впевненість у тому, що проблема позаорганізаційна та не особистісна	Особистісна психологічна сумісність "коуч – коучі"

* Складено автором за [25].

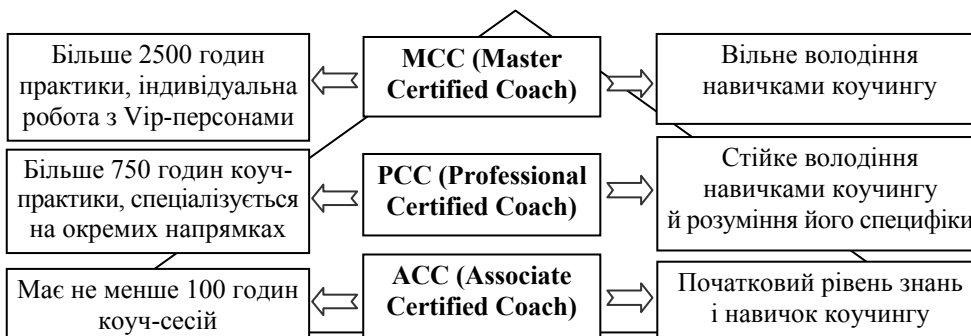
Складно навіть знайти декілька особистих тренерів, що пропонують усім бажаючим допомогти знайти свій шлях до вершини. Водночас споживачі цих послуг не поспішають афішувати свої взаємовідносини з тренерами, боячись визнати тим самим наявність певних проблем у бізнесі. Засновник Академії коучингової майстерності "WPG", професійний коуч міжнародної категорії та представник Міжнародної федерації коучингу (ICF) А. Яструб стверджує, що вітчизняний ринок переповнений неякісною пропозицією послуг коучів через нерозуміння замовниками сутності та призначення цього інструментарію внаслідок таких причин:

- коучинг на українському ринку є "апгрейдом" психотерапії, що початково виник як відповідь на запит "успішних, багатих і знаменитих" осіб, які вели пошук інструментів підвищення ефективності та результативності бізнесу, а також більшої впевненості та усвідомленості значимості управління світом навколо себе;

- неструктурованість ринку коуч-послуг пов'язана з його відносно нетривалим періодом розвитку в Україні (7–8 років) та відсутністю професіоналів у цій сфері, які б мали успішний особистий досвід, були експертами у своїй сфері, мали кваліфікацію, підтверджену дипломами, сертифікати міжнародного зразка, членство у професійних організаціях.

Професійні іноземні дослідження до процентних пунктів обчислюють індекси *ROI* (повернення прибутку на одиницю інвестицій), зростання продуктивності праці, зниження рівня стресу й навіть підвищення у клієнтів впевненості у собі – внаслідок грамотно реалізованих методів роботи за результатами коуч-сесій. Згідно з міжнародними стандартами коуч, який не досягнув результату, заявленого ним на початку роботи з клієнтом, або повертає тому гроші, або безкоштовно продовжує роботу до переможного кінця. В Україні поки що пропозиції коучів здебільшого малоефективні, оскільки базуються переважно на марних запевненнях, ніж на професіоналізмі. Тому власники й топ-менеджмент великого бізнесу найчастіше воліють звертатися до послуг іноземних фахівців.

Згідно зі стандартами Міжнародної федерації коучингу (ICF) існують такі рівні коучів (рисунок):



Рівні коучів згідно зі стандартами ICF
(складено автором за [25])

Будуючи "портрет" українського коуча, бізнес-тренер та засновник бізнес-студії *Bogushtime* (Україна) і компанії *Bogush Tech* (США) Л. Богуш-Данд зазначає, що здебільшого це самоучка або людина, яка закінчила нетривалі професійні курси "зліт-посадка", володіє талантом комунікативної взаємодії і добре розуміє сутність цієї роботи, з думкою якої в цілому можна погодитись, тому клієнти просто передають такого тренера "з рук у руки" [25].

Дослідження практики застосування коучингу в українських реаліях показало, що всі причини звернення бізнесменів, управлінців, підприємців до послуг коучів можна об'єднати в декілька груп. Аналізуючи випадки, за яких управлінці звертаються до коучів, управляючий партнер агентства *Golden Staff* та президент Європейської ради менторингу й коучингу в Україні М. Таран відзначає такі:

- бізнесмени не розуміють, наскільки успішно спрацює обрана ними стратегія, при цьому відчувають розгубленість і невпевненість у своїх діях;
- присутній низький рівень комунікативної взаємодії з підлеглими, взаєморозуміння та ефективною співпраці;
- необхідність отримати консультації для ретельного внутрішнього "розбору польотів" та пошуку дійсних причин особистісних проблем, коли управлінці сприймають коуча як психотерапевта [26].

При цьому консультант пропонує як вихід із ситуації, що склалася, трансформувати стресову ситуацію у дію (наприклад, проведення реструктуризації, зміна бізнес-процесів, саморозвиток тощо), щоб не накопичувалися негативні емоції й стрес не переростав у депресію або більш небезпечні психологічні захворювання.

Як показує практика підприємств, що активно використовують технологію коучингу, керівник одержує безпосередню віддачу від вкладених у навчання персоналу ресурсів у вигляді нижче зазначених конкретних результатів [12, с. 17].

Підвищення поточної результативності співробітників. Коучинг рятує від дрібних, але дратівливих недоліків, як, наприклад, хронічне недотримання строків підготовки квартальних звітів, неухважність до деталей при виконанні доручень, нетерпимість відносно помилок підлеглих, а може навчити таких фундаментальних для керівника навичок, як делегування або надання зворотного зв'язку.

Вивільнення часу керівників. Коучинг дає можливість більш раціонально розпоряджатися часом – за рахунок передавання керівником частини завдань співробітникам, які набули нових навичок, а також послабити інтенсивність контролю над їх роботою й відмовитися від таких недоречних у коучинговій культурі дій як публічна критика або колективні розбирання.

Поява кандидатів на керівні посади. Коучинг надає керівникові унікальну можливість не тільки допомагати підлеглим у вирішенні їх

поточних проблем, але й сформувати в них лідерські компетенції й світоглядні установки, необхідні для заняття більш високих посад.

Додаткові знання. Використовуючи коучинг, керівник краще пізнає своїх підлеглих, розуміє їх сильні й слабкі сторони, одержує можливість ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу ролей у команді, відповідальності в проектах, просування підлеглих та інших кадрових переміщень.

Посилення мотивації співробітників. У практиці підприємств, де керівник бере на себе роль коуча, у співробітників зростає бажання підвищити свою результативність та лояльність до організації. В умовах конкурентного ринку управлінської праці час, витрачений на індивідуальну роботу з підлеглими, дозволяє скоротити витрати на пошук кандидатів, проведення співбесід, інтеграцію тощо.

Поліпшення організаційного клімату. Коучинг, технологія здійснення якого ґрунтується на людських відносинах, зміцнює довіру не тільки між коучем та його підопічним, але й у всій організації або її окремому підрозділі. Коли співробітники знають, що керівник досить серйозно опікується їх розвитком, робить це послідовно й професійно, вони починають по-іншому дивитися на організацію, бачити в ній не тільки місце роботи, але й місце вдосконалення, інститут, де старші за посадою дбають про їх майбутнє. Таке ставлення створює продуктивну організаційну культуру, підвищує ефективність не тільки вертикальної, але й горизонтальної взаємодії.

Висновки. Визначено, що коучинг – це сучасний інструментарій розвитку персоналу, який використовує механізми створення передумов для максимального саморозкриття потенціалу особистості чи організації, включаючи її професійне самоусвідомлення та лідерство, самовдосконалення та саморегуляцію. Проаналізовано основні види моделей коучингу, що знаходять своє практичне застосування у сучасній практиці підприємств. Більшість підходів до коучингу, на яких базуються моделі, мають спільні риси: між коучем та його клієнтом встановлюються взаємовідносини, побудовані на довірі, конфіденційності, справжніх, непідробних комунікаціях; формулюється та обговорюється ситуація клієнта, узгоджується з його цілями та очікуваннями. У процесі коучингу спостерігаються глибоке проникнення та вивчення динаміки щодо цілей клієнта. Також досліджено причини звернення українських управлінців та бізнесменів до коуча, сформовано портрет вітчизняного коуча. У цілому унікальність процесу коучингу як професійної психологічної практики, інструментарію особистісного та професійного розвитку працівника полягає в додатковому використанні можливостей людини в саморозкритті, самовдосконаленні й самореалізації, що сприяє вихованню ініціативних та діяльних працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Парслоу Э.* Коучинг в обучении. Практические методы и техники / Э. Парслоу, М. Рэй. — СПб. : Питер, 2003. — 204 с.
2. *Смарт Дж. К.* Коучинг / Дж. К. Смарт. — СПб. : Нева, 2004. — 192 с.
3. *Томашек Н.* Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании / Н. Томашек ; пер. с нем. — Х. : Гуманитарный центр, 2008. — 176 с.
4. *Уитмор Д.* Коучинг высокой эффективности / Д. Уитмор ; пер. с англ. — М. : Междунар. акад. корпоратив. управления и бизнеса, 2005. — 168 с.
5. *Hawkins P.* Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy / P. Hawkins, N. Smith, 2007. — 368 p.
6. *Stone F. M.* Coaching, Counseling & Mentoring : How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance / F. M. Stone. — АМАСОМ, 2007. — 135 p.
7. *Вылегжанина А. О.* Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук / Вылегжанина А. О. — Тюмень, 2007. — 24 с.
8. *Гибнер Я. М.* Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала / Я. М. Гибнер // Молодой ученый. — 2011. — № 8. — Т.1. — С. 121–124.
9. *Ненашев Д. В.* Коучинг как эффективная технология формирования эмоциональной компетентности будущих менеджеров : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук / Ненашев Д. В. — М., 2009. — 24 с.
10. *Прайор Р.* Коучинг – это просто / Р. Прайор, М. Лейблинг. — СПб. : Питер, 2005. — 144 с.
11. *Самольянов О.* Инструменты коучинга [Электронный ресурс] / О. Самольянов. — Режим доступа : <http://www.bcoach.ru>.
12. *Шекшня С.* Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С. Шекшня. — 2-е изд. — М. : Альпина Паблишерз, 2011. — 206 с.
13. *Гуриєвська В.* Коучинг як прикладна технологія державного управління / В. Гуриєвська // Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. — 2011. — Вип. 1. — С. 32–39. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2011_1_6.pdf.
14. *Жуковська В. М.* Партнерський потенціал у забезпеченні професійного розвитку персоналу підприємств торгівлі / В. М. Жуковська // Экономика Крыма. — Симферополь. — 2011. — № 2 (35). — С. 235–239.
15. *Жуковська В. М.* Система оцінки та напрями підвищення ефективності управління персоналом / В. М. Жуковська // Вісник Донець. держ. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Вип. 4. — Ч.1. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2009. — С. 101–111.
16. *Лев Н. Ю.* Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування / Н. Ю. Лев, Р. Д. Бала // Вісник Нац. ун-ту "Львів. політехніка" : зб. наук. пр. — 2012. — № 727. — С. 76–81.
17. *Логвиновський Є. І.* Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві / Є. І. Логвиновський // Європ. вектор екон. розвитку : зб. наук. пр. — 2012. — № 2 (13). — С. 297–301.

18. Мазараки А. А. Перспективы развития бизнес-образования в Украине: влияние глобальных изменений / А. А. Мазараки : материалы XIII междунар. конф. ["Трасформация бизнес-образований под влиянием глобальных изменений"]. — М. : РАБО, 2009. — С. 19–22.
19. Марцінковська О. Роль коучингу в розвитку персоналу / О. Марцінковська, Н. Фижик // Економічний аналіз. — 2011. — Вип. 8. — Ч. 2. — С. 257–260.
20. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б. Нагара // Вісник Донець. нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського : зб. наук. пр. — 2009. — № 4 (44). — С. 96–101.
21. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України / В. І. Павлов, О. Ю. Кушнірук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. пр. — Л. : Львів. політехніка, 2012. — С. 276–280.
22. Передало Х. С. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом / Х. С. Передало, М. О. Моспан // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики : матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. — Л. : Львів. політехніка, 2010. — С. 348–349.
23. Петровська І. Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу / І. Р. Петровська, Р. Д. Бала // Наук. вісн. НЛТУ України. — 2010. — № 20. — С. 158–161.
24. Сичова Н. В. Стратегія управління знаннями як запорука успіху організації / Н. В. Сичова // Економіст. — 2006. — № 12. — С. 48–51.
25. Абакумова Ю. О. Полупроводники [Електронний ресурс] / Ю. О. Абакумова // БИЗНЕС. — 2015. — № 22 (1165). — Режим доступу : http://www.business.ua/archive/100418/?ELEMENT_ID=100418.
26. Таран М. Задача коуча, как и врача, – не навредит клиенту [Електронний ресурс] / М. Таран // БИЗНЕС. — 2015. — № 22 (1165). — Режим доступу : http://www.business.ua/archive/100418/?ELEMENT_ID=100418.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2015.

Mykolaichuk I. Coaching in a system of staff management.

Background. Innovative professional development tools diverse in content and nature are becoming of special importance and popularity in the modern practice of domestic enterprises, including the growing importance of coaching that combines applicatied personnel management and Psychology management.

Analysis of recent research and publications showed that not all important aspects of coaching have been reflected in the writings of scholars, and important scientific and practical problem - models for its use and effectiveness of implementation in practice of domestic enterprises remains unsolved.

The **aim** of the article is a theoretical study of the nature and importance of the use of coaching in managing staff development and its impact on improving the socio-economic efficiency of enterprises.

Materials and methods. The study used the following research methods: analysis and synthesis, induction and deduction, systematic approach and synthesis.

Results. Thorough analysis of the nature and genesis of the concept of "coaching" in the formation and development of methods of professional development was carried out. Its

components were justified from various scientific positions are the author's view of its importance from the standpoint used as instruments of personnel was provided. According with the results of the study the functions of coaching and mentoring were analyzed and compared with mentoring because many researchers and practitioners identify them. Effects of coaching on business and the importance of the role of coaches to improve the efficiency and effectiveness of professional development and improving competitiveness were formed. The study shows the main coaching models that can be applied by domestic enterprises. A portrait of Ukrainian coach was formed, and a list of benefits that the company can get through the introduction of tools was formulated.

Conclusion. The essence of the concepts "coaching" and "mentoring" was specified, the concepts of "business coaching", "coach", "coachee" were defined, reasons and criteria for selecting coaches by domestic business and the prospects and possibilities of its application were analysed. Research of coaching in Ukrainian reality was the reason for justification of the appeal of businessmen, managers, entrepreneurs to the services of coaches and characteristics of a portrait of Ukrainian coach. In the article of models of coaching, their elements and practical value in the practice of modern domestic enterprises were analysed.

The conceptual provisions require further research towards sectoral focus of the needs to use tools of coaching in domestic practice and its correlation with other methods of professional development.

Keywords: coaching, competency, coach, coach's level, coaching results, coaching models.

REFERENCES

1. *Parslou Je.* Kouching v obuchenii. Prakticheskie metody i tehniki / Je. Parslou, M. Rjej. — SPb. : Piter, 2003. — 204 s.
2. *Smart Dzh. K.* Kouching / Dzh. K. Smart. — SPb. : Neva, 2004. — 192 s.
3. *Tomashek N.* Sistemnyj kouching. Celeorintirovannyj podhod v konsul'tirovanii / N. Tomashek ; per. s nem. — H. : Gumanitarnyj centr, 2008. — 176 s.
4. *Uitmor D.* Kouching vysokoj jeffektivnosti / D. Uitmor ; per. s angl. — M. : Mezhdunar. akad. korporativ. upravlenija i biznesa, 2005. — 168 s.
5. *Hawkins P.* Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy / P. Hawkins, N. Smith, 2007. — 368 p.
6. *Stone F. M.* Coaching, Counseling & Mentoring : How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance / F. M. Stone. — AMACOM, 2007. — 135 p.
7. *Vylegzhanina A. O.* Kouch-tehnologii kak sposob obespechenija konkurentosobnosti predprinimatel'skih struktur : avtoref. dis. na soiskanie uchen. stepeni kand. jekon. nauk / Vylegzhanina A. O. — Tjumen', 2007. — 24 s.
8. *Gibner Ja. M.* Kouching kak instrument jeffektivnogo obuchenija i razvitija personala / Ja. M. Gibner // Molodoj uchenyj. — 2011. — № 8. — T.1. — S. 121–124.
9. *Nenashev D. V.* Kouching kak jeffektivnaja tehnologija formirovanija jemocional'noj kompetentnosti budushhij menedzherov : avtoref. dis. na soiskanie uchen. stepeni kand. jekon. nauk / Nenashev D. V. — M., 2009. — 24 s.
10. *Prajor R.* Kouching – jeto prosto / R. Prajor, M. Lejbling. — SPb. : Piter, 2005. — 144 s.
11. *Samol'janov O.* Instrumenty kouchinga [Elektronnyj resurs] / O. Samol'janov. — Rezhim dostupu : <http://www.bcoach.ru>.
12. *Shekshnja S.* Kak jeffektivno upravljat' svobodnymi ljud'mi: Kouching / S. Shekshnja. — 2-e izd. — M. : Al'pina Pablishez, 2011. — 206 s.
13. *Gurijevs'ka V.* Kouchyng jak prykladna tehnologija derzhavnogo upravlinnja / V. Gurijevs'ka // Visnyk Nac. akad. derzh. upr. pry Prezidentovi Ukraïny. — 2011. —

- Vyp. 1. — S. 32–39. — Rezhym dostupu : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadu_2011_1_6.pdf.
14. Zhukovs'ka V. M. Partners'kyj potencial u zabezpechenni profesijnogo rozvytku personalu pidprijemstv torgivli / V. M. Zhukovs'ka // Jekonomika Kryma. — Simferopol'. — 2011. — № 2 (35). — S. 235–239.
 15. Zhukovs'ka V. M. Systema ocinky ta naprjamy pidvyshhennja efektyvnosti upravlinnja personalom / V. M. Zhukovs'ka // Visnyk Donec'. derzh. un-tu ekonomiky i torgivli im. M. Tugan-Baranovs'kogo. — Vyp. 4. — Ch.1. — Donec'k : DonDUET, 2009. — S.101–111.
 16. Lev N. Ju. Modeli kouchyngu: harakterystyka ta osoblyvosti zastosuvannja / N. Ju. Lev, R. D. Bala // Visnyk Nac. un-tu "L'viv. politehnika" : zb. nauk. pr. — 2012. — № 727. — S. 76–81.
 17. Logvynovs'kyj Je. I. Funkcional'na ta zmistovna sutnist' kouchyngu na pidprijemstvi / Je. I. Logvynovs'kyj // Jevrop. vektor ekon. rozvytku : zb. nauk. pr. — 2012. — № 2 (13). — S. 297–301.
 18. Mazaraki A. A. Perspektivy rozvitija biznes-obrazovannja v Ukraine: vlihanie global'nyh izmenenij / A. A. Mazaraki : materialy HIII mezhdunar. konf. ["Trasformacija biznes-obrazovannij pod vlijaniem global'nyh izmenenij"]. — M. : RABO, 2009. — S. 19–22.
 19. Marcinkovs'ka O. Rol' kouchyngu v rozvytku personalu / O. Marcinkovs'ka, N. Fyzhyk // Ekonomichnyj analiz. — 2011. — Vyp. 8. — Ch. 2. — S. 257–260.
 20. Nagara M. B. Rol' kouchyngu v zabezpechenni konkurentospromozhnosti personalu / M. B. Nagara // Visnyk Donec'. nac. un-tu ekonomiky i torgivli im. M. Tugan-Baranovs'kogo : zb. nauk. pr. — 2009. — № 4 (44). — S. 96–101.
 21. Pavlov V. I. Kouchyng ta nastavnytstvo u pidprijemnyc'kij dijal'nosti Ukrai'ny / V. I. Pavlov, O. Ju. Kushniruk // Menedzhment ta pidprijemnytstvo v Ukrai'ni: etapy stanovlennja i problemy rozvytku : zb. nauk. pr. — L. : L'viv. politehnika, 2012. — S. 276–280.
 22. Peredalo H. S. Kouchyng jak innovacijnyj instrument pidvyshhennja efektyvnosti upravlinnja personalom / H. S. Peredalo, M. O. Mospan // Upravlinnja innovacijnym procesom v Ukrai'ni: problemy, perspektyvy, ryzyky : mater. III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. — L. : L'viv. politehnika, 2010. — S. 348–349.
 23. Petrovs'ka I. R. Pidvyshhennja efektyvnosti upravlins'koi' dijal'nosti kerivnyka za dopomogoju kouchyngu / I. R. Petrovs'ka, R. D. Bala // Nauk. visn. NLTU Ukrai'ny. — 2010. — № 20. — S. 158–161.
 24. Sychova N. V. Strategija upravlinnja znannjamy jak zaporuka uspihu organizacii' / N. V. Sychova // Ekonomist. — 2006. — № 12. — S. 48–51.
 25. Abakumova Ju. O. Poluprovodniki [Elektronnyj resurs] / Ju. O. Abakumova // BIZNES. — 2015. — № 22 (1165). — Rezhym dostupu : http://www.business.ua/archive/100418/?ELEMENT_ID=100418.
 26. Taran M. Zadacha koucha, kak i vracha, – ne navredit' klientu [Elektronnyj resurs] / M. Taran // BIZNES. — 2015. — № 22 (1165). — Rezhim dostupu : http://www.business.ua/archive/100418/?ELEMENT_ID=100418.