

Валентина Гурієвська,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри парламентаризму
та політичного менеджменту НАДУ

Коучинг як прикладна технологія державного управління

У статті здійснено аналіз можливості застосування технології коучингу в системі державного управління, що визначає українські пріоритети щодо професіоналізації державного управління та підвищення кваліфікації державних службовців. Розглядаються технології коучингу як об'єкт науки державного управління. Обґрунтовано перспективи коучингу для оптимізації державно-управлінської діяльності в органах державної влади України.

Ключові слова: державне управління, коучинг у системі державного управління, соціально-психологічна компетентність, оптимізація державно-управлінської діяльності.

The article is devoted to the analysis of coaching techniques application in the system of public administration which establishes priorities in professional training and upgrading of public servants in Ukraine. Coaching is considered as an object of a particular kind of consulting and public administration science. The perspectives of coaching for optimization of public administrative activity in the state bodies of Ukraine.

Key words: public administration, coaching in the system of public administration, social and psychological competence, optimization of public administrative activity.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими завданнями. Виклики сьогодення та завдання, які постають у процесі державотворення перед елітою Української держави, зумовлюють актуальність оволодіння лідерами політичного процесу та державними управліннями інноваційними технологіями реалізації управлінського впливу.

Перед сучасною елітою щоденно постає необхідність аналізувати соціально-психологічні фактори державно-управлінської діяльності, знати індивідуально-психологічні особливості персоналу, усвідомлювати та інтерпретувати ситуації, що виникають під час реалізації державно-владних повноважень, володіти навичками конструктивної комунікації, ведення переговорів, врегулювання конфліктів та багато іншого.

Тож вкрай важливо розвивати психологічну компетентність державних управлінців, що передбачає комплекс особистісних якостей та вмінь при справлянні цілеспрямованого управлінського впливу в процесі реалізації державної політики та виконання державно-управлінських завдань. Це дасть змогу подолати структурні та поведінкові бар'єри, стереотипність мислення управлінців та забезпечить системні зміни сучасного державного управління в цілому.

Формуванню такої компетентності у сфері політики й управління покликаний сприяти коучинг як інноваційна технологія, що поєднує в собі прикладні розробки менеджменту і психології управління. Хоча технології коучингу поки що є знаннями і практикою лише вузьких спеціалістів, уже скоро коучинг (від англ. *coach - репетитор, інструктор, тренер*) стане поширеною практикою серед управлінців [8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми оптимізації управлінської діяльності, спрямування на досягнення результатів як один із важливих аспектів сучасного менеджменту знайшли відображення в дослідженнях західних учених U.Grau, J.Moller. Як приклад, можна назвати консультативну модель, запропоновану ними спочатку як метод коучингу спортивних команд, яка згодом знайшла застосування у сфері менеджменту і при супроводі політичних процесів [7].

На сьогодні достатньо висвітленими в науковій літературі є загальні поняття управлінського консультування [18; 25], політичного консультування [9; 21; 24], консалтингу [3; 15; 22; 23], публічного консультування [19]. Незважаючи на те, що різні види консультування відіграють важливу роль у сучасному політичному та державно-управлінському просторі України, проблема застосування коучингу як окремого виду консультування та прикладної технології психології управління, що сприяє оптимізації державно-управлінської діяльності в різних галузях політичного та державно-управлінського процесу сучасної України, досліджена недостатньо [7].

Продовжуючи науковий пошук вказаних авторів, у нашому дослідженні зосередимось на коучингу як прикладній технології в державному управлінні, а також на розв'язанні таких *завдань*: здійснити аналіз історичних передумов становлення коучингу як прикладної технології управління; охарактеризувати коучинг як об'єкт науки державного управління; обґрунтувати перспективи застосування коучингу як виду допомоги керівникам в оптимізації державно-управлінського процесу та як аспекту управління.

Виклад основного матеріалу. Сучасний рівень розвитку державного управління нерозривно пов'язаний із розвитком науки і практики, має міждисциплінарний характер та передбачає забезпечення когнітивної та інноваційної спроможності практичної сфери державного управління, що зумовлює стимулювання розвитку управлінських технологій шляхом типізації, виділення найбільш характерних процедур і операцій [8, с. 169]. Такий підхід до державно-управлінської діяльності потребує розглядати технології коучингу як об'єкт науки державного управління, оскільки це дає змогу вивчати і враховувати соціально-психологічні складові державно-управлінської діяльності та розкриває зміст когнітивної і інноваційної складової державного управління. Практика державного управління в Україні за період її становлення і розвитку засвідчила, що процес розробки держав-

ної політики повинен відповідати сучасним вимогам і ґрунтуватися на комплексі знань, що накопичила наука про управління в найширшому контексті. Це зумовлює сталий і різнобічний інтерес дослідників до застосування технологій коучингу різних аспектах та видах управлінської діяльності.

Ідея використовувати коучинг у сфері управління з'явилася не так давно. Піонерами застосовування коучингу у сфері спорту були давні греки і римляни. Не виникає сумнівів, що у сфері спорту, для того щоб оволодіти новими навичками, - потрібний тренер (*coach*). Сьогодні успіх спортсмена і його результат залежить такою самою мірою від допомоги і керівництва тренера. Проте, що стосується ролі керівника, то до цього часу існує упередження щодо використання підтримки спеціалістів. Цьому заважають перш за все стереотипні уявлення про керівника як сильного і безкомпромісного, який повинен самостійно справлятися з усіма складнощами і проблемами, що виникають, а звертання за допомогою може бути розцінено оточуючими як вияв слабкості та власної некомпетентності. Проте коучинг у сфері управління - це передусім не коригування чи виявлення слабких сторін, а стратегія досягнення успіху і сучасний інструмент роботи з персоналом.

Коучинг в управлінській діяльності сприяє процесу ухвалення рішень та створює можливості для врахування різних поглядів. У цьому контексті коучинг є ключовим елементом вироблення політики, коли учасники можуть відкрито впливати на рішення один одного. Зокрема, на це спрямований Указ Президента України "Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики" [20].

Достатньо обґрунтованим, на нашу думку, є твердження, що успіх будь-якої організації чи колективу й окремого працівника взаємозумовлені. Але не завжди це знання використовують у реальному житті. Твердження, що люди є головним ресурсом організації, поки що залишається лише словами. Саме тому метою коучингу є допомога персоналу в покращанні його професійної діяльності, в досягненні професійних цілей навіть у тому випадку, коли працівники не знають, що це за цілі і які шляхи їх досягнення [14, с. 14].

М.Ландзберг визначив суть коучингу в такому формулюванні: "Коучинг спрямований підвищити ефективність роботи і вдосконалити професійні навички тих, хто працює з вами. Його невід'ємні складові - надання зворотного зв'язку, мотивація і сила запитання. Менеджер-коуч також повинен мати адекватне уявлення про ступінь готовності свого підлеглого до виконання конкретного завдання, тобто наявності у співробітника бажання і кваліфікації. Основна мета коучингу полягає не в процедурі одностороннього потоку наказів чи інструкцій, а в динамічній взаємодії коуча і підлеглого" [11, с. 11].

За визначенням М.Аткінсон та Р.Чоїс, коучинг може бути ефективним як стиль лідерства, що покликаний наставляти, тренувати, надихати на успіх та розвивати уміння управлінців досягати мети. Як технологія коучинг до-

помагає набути навичок, які необхідні для реалізації творчих здібностей, підвищення особистої ефективності в процесі досягнення мети, а також допомагає пізнати індивідуальні цінності для того, щоб рухатися до найважливішого в житті. Цей метод вчить, як саме слід підтримувати людей, щоб вони могли розкрити свій потенціал [2, с. 218].

Найбільш повним, на нашу думку, є визначення Е.Гранта, за яким коучинг - це сфокусований на рішенні, орієнтований на результат і систематичний процес співробітництва, в ході якого коуч сприяє покращанню виконання завдань, збільшенню життєвого досвіду, самостійному навчанню й особистісному зростанню людей. На його думку, коучинг сприяє розвитку емоційного інтелекту, оскільки покращує здатність розуміти та використовувати емоції конструктивним способом. Дослідник робить висновок, що ключовим фактором успіху в покращанні виконання роботи є добре керівництво, а ключовим фактором успіху в покращанні керівництва є самосвідомість, тобто наявність сильного емоційного інтелекту [4, с. 9-12].

Використання коучингу у різних галузях управління набуває все більшого поширення, оскільки стали очевидними результати його впровадження. Поряд із його складними техніками, що базуються на технологіях менеджменту, психології та бізнесу, все більшої актуальності набувають технології, які легко можуть бути адаптовані і застосовані у сфері управління як для індивідуального використання, з метою підвищення ефективності і результативності діяльності, так і як стратегія з управління людськими ресурсами. Адже так чи інакше кожен керівник перебуває в ролі коуча у випадках, коли він допомагає персоналу досягати мети. Розширення психологічної компетентності керівника та ознайомлення з простими технологіями коучингу можуть бути корисними в щоденній практичній діяльності державних управлінців.

Зацікавлення коучингом у сфері менеджменту зумовило поступові зміни у соціальній свідомості. По-перше, з'ясувалось, що якість управління нерозривно пов'язана з особистісним зростанням кожного з працівників. По-друге, зменшився страх перед необхідністю звертатись за психологічною підтримкою. Технічно коучинг передбачає відрефлектування інституційних конфліктів через призму власної участі та власних можливостей. Сюди ж належить і конфронтація з ігноруванням завдань, які ставить керівництво організації [26, с. 228].

Аналізуючи різні підходи до коучингу, ми пропонуємо його визначення в системі державного управління як *технології, яка базується на демократичному стилі керівництва, сформованому системному мисленні та певним чином організованій техніці запитань, що в кінцевому підсумку орієнтована на перспективу позитивних змін та оптимізацію виробничих відносин, на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку. З іншого боку,*

коучинг - це компетенція менеджменту та стиль лідерства, що допомагає управлінцям реалізовувати цілі та розвиватися через взаємодію [7].

Технології коучингу досить часто використовуються в бізнес-структурах та приватних компаніях. Як свідчить практика розвинених країн, вони допомагають досягати результату, збільшувати прибутки і розвивати організаційну культуру підприємств. Європейський інститут ділового адміністрування (INSEAD) визначив коучинг як одну з форм керівництва та втручання, яке сприяє особистісному та професійному розвитку, вивчає свідому і несвідому динаміку групових процесів і заохочує до звільнення від простою потенціалу організації та удосконалює навички спілкування з людьми. Це оптимізує продуктивність і підтримує організаційні зміни в організаціях. Програми INSEAD базуються на сучасних підходах до управління людськими ресурсами, за якими ефективні лідери є основою створення стійких та успішних організацій, а їхній внесок створює перспективу для стабільного розвитку. Лідери впливають на формування організаційної культури та є реальним і стійким джерелом конкурентної переваги в суспільному середовищі [27].

Це підтверджує думку про значення особистісного впливу на просування змін та ініціативи у сфері державного управління. На індивідуальному рівні володіння технологіями коучингу значно підвищує ефективність управління людьми та забезпечує відповідність між особистими потребами та потребами організації. Саме це і є дієвим фактором позитивних змін для особистості і значним фактором змін в організації [27].

Коучинг також може бути застосований як прикладний інструментарій і як окремий вид консультування для управлінців, метою якого є допомога персоналу органів державної влади в покращанні їх професійної діяльності, досягненні цілей та вирішенні управлінських завдань. Як технологія, що передбачає демократичний стиль керівництва та сформоване системне мислення, коучинг базується на певним чином організованій техніці запитань, на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку. Як компетенція менеджменту - це певний тип лідерства, що зумовлює особистісний розвиток через взаємодію з командою [7].

У практичній діяльності коучинг у державному управлінні може бути засобом постійного оновлення навичок управлінської компетентності та успішного керівництва. Це зростання забезпечується через прийняття ціннісних установок, що є основою коучингу та формують світогляд, певну культуру спілкування та комунікаційні стратегії. Тобто в цілому коучинг потребує формування відповідного мислення, навичок взаємодії та зумовлює поведінку, що передбачає високий рівень усвідомленості та мотивації. На індивідуальному рівні це дає змогу управлінцям: бути більш усвідомленим у власних діях і мотивах; делегувати відповідальність; ефективно роз-

поділяти час; більше знати про вплив і формування культури організації; покращити власні кар'єрні перспективи; запобігати власному "вигорянню" і вигорянню персоналу; підвищувати рівень індивідуальної задоволеності від процесу управлінської діяльності.

У найбільш загальному вигляді коучинг у системі органів державної влади визначається як спеціально організований процес надання допомоги керівникам, колективу (чи групі осіб) у розв'язанні проблем державно-управлінської діяльності, як послуги, що їх надають незалежні спеціалісти, та як засіб підвищення соціально-психологічної компетенції управлінців [7].

На рівні організаційної структури коучинг визначає зону перспективного розвитку, сприяє розвитку групових процесів та ефективності комунікації. Він перетворює "набір" індивідуального життєвого досвіду і ситуації в "добрий ґрунт" для реалізації потреб та досягнення більших результатів за рахунок однакових часових ресурсів і умов. Коучинг як вид організаційного консультування допомагає управлінцям сфокусувати свою увагу на складних завданнях, взяти на себе відповідальність за власні рішення і чітко побачити шляхи досягнення спільних цілей [7]. Висока ефективність коучингового підходу в роботі з людьми досягається за рахунок того, що він включає в себе три унікальних компоненти. Синергія: клієнт і коуч є партнерами, командою, що фокусується на клієнтові і його запиті, щоб досягти більшого, ніж клієнт може досягти сам по собі. Структура: з коучем клієнт бере на себе більше відповідальності і дій, мислить масштабніше і досягає мети завдяки професіоналізму і відповідальності коуча. Професіоналізм і експертність: коуч знає, як допомогти керівникам приймати оптимальні рішення, встановлювати вищі цілі, краще використовувати ресурси, реструктурувати професійну діяльність для досягнення максимуму продуктивності і задоволеності [2; 4; 11; 13; 14].

У разі, якщо процес коучингу здійснюється за участю керівництва, він може розглядатися як один з аспектів управління. Керівник виступає у ролі підтримуючої ланки (найчастіше при певних етапах здійснення керівних функцій) для реалізації потенціалу самих підлеглих. Така ситуація відображає певний рівень партнерського взаєморозуміння в системі управління, коли адміністрування втрачає свої традиційні риси і переходить у позицію взаємних внесків у спільну реалізацію потенціалу всіх працівників. Безперечно, що в такому разі керівний персонал потребує спеціальної підготовки та спеціальних знань.

Найкращими передумовами для застосування коучингу під час управлінського процесу є гнучкість ієрархічних відносин у колективі; організація діяльності, орієнтована на досягнення мети; командні форми роботи тощо. Професійний коучинг - це процес, що допомагає передусім чітко визначити цілі і готувати людину до конкретних функцій і завдань.

Коучинг базується на: ефективності за рахунок максимального використання ресурсів підлеглого; самостійному усвідомленні проблем, що перешкоджають досягненню мети і мотивації діяльності. На цих основах зосереджується насамперед сучасні вимоги до управління персоналом.

Проте для цього необхідні певні умови: коучинг повинен бути "прийнятним" у культурі організації як "свій" стиль чи стиль організації; підлеглий повинен мати певний рівень усвідомленості і готовності брати відповідальність; керівник повинен сам бути готовим до такої взаємодії. Коучинг в організації впливає на такі явища, як стреси, хвороби, нудьга, незадоволеність і низька ефективність, оскільки персонал, який відчуває власну значущість і вагомість, а також має можливість розвивати свої навички і здібності, може швидше рухатися до виконання завдань організації.

Висновки. Отже, коучинг у системі органів державної влади зумовлений специфікою управлінської діяльності. Зміст, основні завдання та принципи коучингу в органах державної влади України визначаються цілями і державно-управлінськими завданнями та спрямовані на підвищення оптимізації управлінської діяльності за умови створення необхідних умов, що забезпечать його застосування.

Перспективи подальших наукових досліджень вбачаємо у розробці системи оцінювання ефективності коучингу у державно-управлінській діяльності.

Список використаних джерел

1. Англійсько-український словник термінів і понять з державного управління / уклад. Г. Райт та ін. - К. : Основи, 1996. - 128 с.
2. *Аткінсон М.* Пошаговая система: Наука и искусство коучинга / М. Аткінсон, Т. Чоис. - К. : Companion Group, 2009. - 256 с.
3. *Верба В. А.* Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. - К. : КНЕУ, 2000. - 244 с.
4. *Грант Э.* Коучинг принятия решений / Э. Грант, Дж. Грин. - СПб. : Питер, 2005. - 138 с.
5. *Гурієвська В. М.* Аналіз можливостей застосування системного підходу у психологічному консультуванні в системі вищих органів державної влади / В. М. Гурієвська // 36. наук. пр. НАДУ. - К. : НАДУ, 2008. - С. 49-60.
6. *Гурієвська В. М.* Міфи і тиранії української політики та суспільства / В. М. Гурієвська // Дзеркало тижня. - 2009. - 3-9 жовт. - № 37 (765).
7. *Гурієвська В. М.* Технології психологічного консультування в органах державної влади України : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 "Механізми державного управління" / В. М. Гурієвська. - К., 2010. - 180 с.
8. Державне управління : словник-довідник / уклад. : В. Д. Бакуменко, Д. О. Безносенко, І. М. Варзар ; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. - К. : Вид-во УАДУ, 2002. - 228 с.
9. *Егорова-Гантман Е. В.* Политическое консультирование / Е. В. Егорова-Гантман, К. В. Плешаков. - М. : Никколо-Медиа, 2002. - 472 с.
10. *Куртов А. А.* Охота на дракона: Размышления о выборах и политическом консультировании / А. А. Куртов, М. М. Каган. - М. : ГУВШЭ, 2002. - 313 с.

11. Ландсберг М. Менеджер-коуч. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем работаете / М. Ландсберг. - М. : Эксмо, 2008. - 160 с.
12. Лафта Д. К. Эффективность менеджмента организации : учеб. пособие / Д. К. Лафта. - М. : Рус. дел. лит., 1999. - 320 с.
13. Лебедева Н. М. Организационное консультирование: гештальт-подход / Н. М. Лебедева, А. А. Лебедева. - СПб. : Речь, 2009. - 256 с.
14. Лейблинг М. Коучинг - это просто / М. Лейблинг, Р. Прайор. - СПб. : Питер, 2008. - 144 с.
15. Маккхем К. Управленческий консалтинг / К. Маккхем ; пер. с англ. - М. : Изд-во "Дело и сервис", 1999. - 288 с.
16. Марасанов Г. И. Психолого-акмеологическое консультирование как средство повышения психологической культуры кадров управления : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. психол. наук : спец. 14.00.01 / Г. И. Марасанов. - М., 1995. - 24 с.
17. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія / Л. Е. Орбан-Лембрик. - Івано-Франківськ : Плай, 2002. - 426 с.
18. Основи психолого-управлінського консультування : навч. посіб. / Л. М. Карамушка, Н. Л. Коломінський, М. М. Войтович та ін. ; за наук. ред. Л. М. Карамушки. - К. : МАУП, 2002. - 136 с.
19. Посібник щодо проведення публічних консультацій. За підтримки Канадського агентства міжнародного розвитку / Міжнар. центр перспект. дослідж. - К., 2004. - 66 с.
20. Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Указ Президента України від 31 лип. 2004 р. № 854/2004. - Режим доступу : www.rada.gov.ua
21. Ребкало В. А. Політична аналітика та прогнозування / В. А. Ребкало, О. Л. Валевський, Ю. Г. Кальниш. - К. : Вид-во УАДУ, 2002. - 60 с.
22. Саханенко С. Управлінський консалтинг як чинник підвищення ефективності управління сучасним містом / С. Саханенко // Зб. наук. пр. УАДУ. - К. : Вид-во УАДУ, 2000. - № 1. - С. 98-104.
23. Семенов Ю. Научно-методические аспекты управленческого консалтинга в условиях адаптации предприятий к рынку / Ю. Семенов // Персонал. - 1999. - № 4. - С. 135-137.
24. Справочник по политическому консультированию / под ред. проф. Д. Перлматтера ; пер. с англ. - М.: "Имидж-Контакт", 2002. - 330 с.
25. Управленческое консультирование : в 2 т. - 2-е изд., перераб. ; под ред. М. Кубра. - М. : СП "Интерэксперто", 1992. - Т. 1. - 319 с. ; Т. 2. - 350 с.
26. Фон Шліппе А. Системна психотерапія та консультування / А. Фон Шліппе, Й. Швайцер. - Львів : ВНТЛ-Класика, 2004. - 320 с.
27. Європейський інститут ділового адміністрування (INSEAD). - Режим доступу : <http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/iglc/instruments/index.cfm>