

УДК 005.95:331

Кратік В. С.

здобувач вищої освіти групи УПБМ-17-Г1,
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ

Науковий керівник:

Бурласько Т. І.

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент
кафедри економіки підприємництва та
менеджменту ННІМП ДЗВО «Університет
менеджменту освіти», м. Київ

КОУЧ-МЕНЕДЖМЕНТ АБО КОУЧИНГ ЯК СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті розглянуто походження коучингу, його основні принципи. Виділено головні умови щасливо-розвиваючої компанії. Донесено суть коуч-менеджменту. Запропоновано шляхи та умови ефективного управління.

Ключові слова: коучинг, коуч, коуч-менеджер, клієнт(в коучингові), коуч-менеджмент, управління в стилі коучинг.

КОУЧ-МЕНЕДЖМЕНТ ИЛИ КОУЧИНГ КАК СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье рассмотрены происхождение коучинга, его основные принципы. Выделены главные условия счастливо-развивающей компании. Донесли суть коуч-менеджмента. Предложены пути и условия эффективного управления.

Ключевые слова: коучинг, коуч, коуч-менеджер, клиент (в коучинге), коуч-менеджмент, управление в стиле коучинг.

COACH-MANAGEMENT OR COACHING AS A MANAGEMENT STYLE

Annotation. The article discusses the origin of coaching, its basic principles. The main conditions of a happy-developing company are highlighted. Carried the essence of coaching. The ways and conditions of effective management are proposed.

Keywords: coaching, coach, coaching manager, client (in coaching), coaching management, management in the style of coaching.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Досягнення економічного зростання в Україні, належного рівня конкурентоспроможності неможливе без здійснення ефективної, результативної управлінської діяльності в усіх галузях економіки. Економічна ситуація вимагає пошуку й впровадження нових управлінських методів підвищення ефективності виробництва шляхом всебічного розвитку і виваженого застосування творчих зусиль керівника, підвищення рівня його знань, досвіду, кваліфікації, компетентності, відповідальності та ініціативи. Зміна характеру керівної діяльності, впровадження новітніх інформаційних технологій та засобів зв'язку спричинили об'єктивну потребу у формуванні ефективніших, вдосконалених стилів керівництва.

Одним з важливих питань управління персоналом на підприємствах є вибір ефективного та адекватного існуючій ситуації стилю управління. Перед керівниками стоїть складна проблеми розробки дієвої системи методів, прийомів, засобів у жорстких конкурентних умовах та поєднання організаційних зусиль для спрямування на досягнення поставлених цілей. Отже, для подальшого вдосконалення процесу управління персоналом доцільно продовжувати дослідження по виявленню сукупності чинників, ступеню їх впливу на вибір та використання певного стилю управління. Також, необхідним є врахування психологічної складової, бо вона має вплив на всі процеси трудових

взаємовідносин, та дозволяє актуалізувати значні ресурси управління, що в свою чергу сприятиме побудові ефективного процесу управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження проблеми управління персоналом зробили відомі вітчизняні й зарубіжні вчені: Г. Атаманчук, В. Бакуменко, М. Білинська, Т. Бурлаєнко, С. Дубенко, Г. Дмитренко, В. Колпаков, М. Морозова, А. Рачинський, В. Рижих, С. Серьогін, В. Сороко, М. Стрельбицький, А. Турчинов, С. Хаджирадаєва, В. Черепанов, В. Шамрай, Ю. Шаров та ін. Проте, вся організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності з усіма внутрішніми ресурсами підприємства, включаючи персонал, потребує подальшого вивчення та систематизації. Таким чином, актуальність дослідження проблем, пов'язаних із оптимізацією процесу управління персоналом підприємств, а не викликає сумніву.

Метою статті є виявлення сучасних тенденцій та засобів управління персоналом підприємства та розробка на цій основі шляхів та умов для удосконалення даної системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слово «коуч» має венгерське походження, та закріпилося в Англії в 16 столітті.

Слово «коуч» переводиться як:

однина: карета, екіпаж, тренер, інструктор, поштова карета, автобус, репетитор (підготовлюючий до екзамену) та інші.;

дієслово: їхати в кареті, перевозити в кареті, підготовлювати і супроводжувати до екзамену, підготовлювати до змагань, репетирувати та інші.

Тут спостерігається одна з глибинних аналогій терміну – *«те, що швидко доставляє до цілі і допомагає рухатися вперед»*.

Слово коуч було винайдено із спортивної термінології після публікації в 1974 році книги Тімоті Голві (1938р.н., Каліфорнія) під назвою «Внутрішня Гра в Теніс». Саме у Тімоті Голві являється автором концепції Внутрішньої Гри, яка

лежить в основі коучингу.

З 80-х рр. 20 століття коучинг офіційно визнаний у бізнесі.

В теперішній час існує понад 50 шкіл і приблизно 500 видів коучингу, починаючи від VIP-коучингу і закінчуючи соціальною роботою.

Визнано, що як окрема професія коучинг сформувався на поч. 90-х рр. 20 століття. В Америці професія коучингу офіційно визнана в 2001 році, завдяки Міжнародній Федерації Коучів.

Отже, коучинг- це підтримуючі відносини до клієнта, які будують основний акцент на те, щоб клієнт досягав своїх цілей, самостійно вирішуючи проблеми, які приходять до нього, досягаючи при цьому найбільшої реалізації свого потенціалу та можливостей.

Коуч - це людина, яка управляє процесом ефективного навчання і розвитку з допомогою певних вмінь та знань, а також певних моделей мислення, допомагаючи тим самим клієнтові САМОМУ визначити свої цілі, бажаний результат, і знайти найкращий варіант для його досягнення.

Клієнт (в коучингові) – це той, хто готовий і хоче зробити щось для досягнення своєї цілі або визначити її.

Управління в стилі коучинг або коуч-менеджмент – стиль управління, в якому на зміну готовим інструкціям і заздалегідь визначеним задачам, приходить система взаємодії і стандартів спілкування з підлеглими, направлена на підвищення їх усвідомлення(свідомості) та розвитку МОЖЛИВОСТЕЙ до самовдосконалення.

Основні принципи коучингу

- ✓ Ми всі ОК (ми всі здорові)
- ✓ Потенціал кожної людини не має меж
- ✓ У кожної людини є всі необхідні ресурси
- ✓ «Я створюю своє життя»

- ✓ Кожна дія має свій позитивний намір
- ✓ *Коуч не дає порад!*
- ✓ Зміни не тільки можливі, але й не минучі
- ✓ Кожна людина в даний момент робить краще, на що вона здатна
- ✓ Люди не потребують критики(негативної оцінки) своїх дій, щоб

вдосконалити своє життя. Вони потребують підтримки та вдохнення.

Головні умови щасливо-розвиваючої компанії

- ❖ ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ
- ❖ РОЗВИТОК
- ❖ АТМОСФЕРА

Повернення інвестицій

➤ По даним консалтингової компанії Nau Group, від 25 до 40% компаній, які входять в рейтинг Global 500 використовують коучинг в управлінні.

➤ Згідно дослідження Metrix Global, в компаніях, які входять в рейтинг Global 500 повернення від інвестицій (ROI) в коучинг складає 529%.

➤ Згідно даним Міжнародної федерації коучингу (ICF) при роботі з персоналом досяжні такі результати:

- підвищення свідомості на 67%
- зниження рівня стресу- на 57%
- постановка більш масштабних цілей- на 62%
- відкриття в собі більшого потенціалу- на 53%
- більш збалансоване життя- на 60%
- більша впевненість в собі- на 52%

➤ Дослідження Міжнародної Асоціації менеджменту персоналу:

- Виробництво праці збільшується на 86%
- Виробництво серед продавців зросло в середньому на 35%.

Коуч-менеджмент в компанії. З чого почати?

«По суті справи, коуч-менеджмент це ніщо інше, як давно відомий демократичний стиль лідерства. «Коучинг» завжди був, його не придумали. Просто настає його час, або вже настав».

Коучинг – не панацея

Маю визнати, що коучинг в цілому, і коучинг як стиль менеджменту ефективний тільки для рішення певного ряду задач в певних умовах. В рамках цієї статті ми не будемо розглядати коучинг як вид консультування, а зупинимось тільки на коучингові як стилі менеджменту (коуч-менеджмент).

В чому суть коуч-менеджменту?

Якщо відповісти коротко, то суть методу заключається в тому, що на зміну інструкціям і задачам приходять запитання. Менеджер замість того, щоб вказувати, запитує (по певним методикам для певного ряду задач). І це практично все.

«Коуч-менеджмент – демократичний стиль».

Демократичний стиль вже давно вивчають студенти факультетів менеджмента, соціології і психології. І кожен студент знає, що це дуже продуктивний стиль управління, але... Але за межі теоретичних схем він зазвичай не іде. Більшість управлінців використовують або авторитарний стиль управління (той, який ідеальний для «виконавців»), самі вирішують всі проблеми, роздають розпорядження, жорстко контролюють виконання і т.д.

Або припускаються до ліберального стилю (тому, який добре підходить для «партнерів»), фактично відмовляючись від постановки задач, і контролю їх виконання, дочекавшись «фінальної сцени», коли вже все відбулося і вже пізно щось міняти.

Так, демократичний стиль зазвичай не використовується, так як потребує навиків, яким не навчають ні в одній бізнес-школі. Та якщо ви пригадаєте ситуацію, в якій хтось з вашого оточення «щиро» цікавився вашими цілями,

планами по їх досягненню, і вашими можливостями, то ви щасливчик, і маєте досвід коучингу.

Що ж робить коуч-менеджер такого, що відрізняє його стиль управління від інших? Справа в тому, що коуч-менеджер навіть в тих ситуаціях, коли ставить задачі своєму підлеглому, не тільки озвучує їх, але й при цьому цікавиться:

- ✓ наскільки дана задача відноситься до особистих цілей підлеглого;
- ✓ за допомогою яких прийомів та методів підлеглий налаштований досягати результат;
- ✓ чи має підлеглий знання та навички, необхідні для використання в роботі даних прийомів та методів.

І робить управлінець це таким чином, що, наприклад отримавши задачу підготувати дані по продажам минулого місяця, керівник відділу продаж не боїться визнати, що на завтра у нього запланований виїзд з торговим представником, і він не може виконати обидві задачі. Або навіть тоді, коли він боїться не справитися, так як не вміє працювати з таблицями в Access. І всі ці розмови підлеглому до того, щоб не «відмазатися», а виконати все найкращим чином.

Якщо ви - керівник, який читає зараз дану статтю, і маєте підлеглих, які при отриманні задач поводять себе у відповідності так, як написано вище, прийміть мої вітання - ви пройшли перший крок коуч-менеджменту, а саме створення благоприємної атмосфери.

Звичайно дружлюбна атмосфера важлива, і це основа формування коуч-менеджменту. Адже саме тут, керівник має її використовувати у своїх цілях, так як в протилежному випадку, цим скористуються підлегли.

Використання створеної атмосфери закладається в тому, що коуч-менеджер: виявляє, чи правильно підлеглий розуміє задачу; заохочує його до її вирішення; вдохновляє на досягнення результату; підводить його до того, щоб

сприймати задачу як особисту; ефективно контролює діяльність підлеглих.

Принципи коуч-менеджмента

- УСВІДОМЛЕНІСТЬ підлеглим своїх дій
- ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ підлеглого за результат цих дій

Однак не на кожному рівні зрілості підлеглого ці принципи можливо реалізувати.

Умови ефективності коуч-менеджменту

Для того, щоб коуч-менеджмент був ефективний, необхідно дотримуватися всього три банальних умови :

- Підлеглий має «дозріти» до адекватного сприйняття такого стилю управління взаємодії з ним;
- Коуч-менеджмент має «вписуватися» в характер праці підлеглого і управлінську культуру організації вцілому;
- До такого стилю взаємодії має «дозріти» сам керівник.

Стили постановки задач і зрілість працівників

| Зрілість працівників | Стиль постановки задач |
|---|--|
| Майстер <i>Високий рівень зрілості</i> | Делегування/коучинг <i>Оцінка результату, коучинг (не директивний)</i> |
| «Виснажений майстер» <i>Низький рівень професійної зрілості, високий рівень психологічної зрілості</i> | Навчання/наставництво/ тренінги <i>Підтримка, мотивація, контроль емоцій при виконанні задач, коучинг (директивного 5%)</i> |
| Учень <i>Високий рівень професійної зрілості, низький рівень психологічної зрілості</i> | Підтримка/мотивація <i>Наставництво, тренінги, контроль результату, коучинг (не директивний переважає)</i> |
| Новачок <i>Низький рівень зрілості</i> | Інструктаж <i>Повний контроль, директивний коучинг</i> |

Умова друга ефективності коуч-менеджменту – адекватні характер праці та управлінська культура організації. Адекватною працею займається підлеглий чи ні, залежить від того, що написано в його посадовій інструкції.

Якщо вони передбачають, що даний спеціаліст має можливість самостійно визначати хоча би короткотермінові задачі і способи їх досягнення, тоді все в нормі. Як правило, така можливість є у керівника будь якого відділу, менеджера по продажам, IT-спеціаліста, тренінг-менеджера та ін. Але якщо ми маємо справу з посадою, для якої інструкція розписана «на століття», і до детальних кроків, і задача працівника закладається тільки в точному дослідженні її букви, то це «не наш клієнт». Це відноситься до рядового персоналу, зайнятому в підприємстві та будівництві, спеціалістам бухгалтерії, працівникам, зайнятим товарообігом та інших високотехнологічних процесах. Так як працюючих там, де будь яке відходження від стандартної схеми не тільки не припускається, але й категорично заборонено.

Керівник, бажаючи використовувати коуч-менеджмент, обмежений ще й тим, в якій мірі в його організації приймається застосування не директивних методів управління. Поставимо акцент на те, що якщо в організації не має поважного відношення до підлеглих, то застосувати коуч-менеджмент в окремо взятій службі чи відділі буде важко.

Із вище сказаного випливає, що банальний «клієнт» для коуч-менеджмента – успішно пройшовий стажування та випробувальний термін менеджер середнього рівня чи старший спеціаліст. Саме ці працівники потребують такий підхід, так як в негативному випадку матимуть потребу або «заморозитися» на рівні «виконавець» (а для чого нам виконавець в ролі менеджера?), або спробують пристрибнути з другого на четвертий рівень і стати «партнером». Як було вже сказано, деяким це вдається, але саме деяким.

Умова третя-можливість керівника приміняти коуч-менеджмент

Тут мова іде про те, чи володіє керівник необхідними знаннями та навиками. Чи вміє він управляти своїми підлеглими без наказів та «придирань», і чи не суперечить коуч-менеджмент його уявленню про «правильне» управління?

Для читачів, які цінують структуровану інформацію, нижче буде написаний «скелет» процедури коучингу- його основа. Якщо ви вже створили благоприємну для коучинга атмосферу взаємодії зі своїми підлеглими, то далі можете просто дотримуватися цієї інструкції, і у вас все вийде!

Дії коуч-менеджера:

1. Постановка задачі(узгоджені цілі)
2. Аналіз поточної ситуації
 - 2.1.Прояснення того,як дану ситуацію бачить підлеглий
 - 2.2.Розширення і уточнення даної картини
- 3.Створення плану дій
 - 3.1.Що можна вжити (ідеї)
 - 3.2.Що підлеглий націлений зробити
 - 3.3.Що йому для цього потрібно(знання,ресурси,допомога)
 - 3.4.Визначення термінів реалізації плану
- 4.Контроль і підтримка в процесі реалізації плану
 - 4.1.Визначення контрольних точок та інструментів контролю
 - 4.2.Контроль(поточний та заключний)
 - 4.3.Проміжний та заключний зворотній зв'язок по результатам контролю.

Процес коучингу ніколи не закінчується –кожне досягнення стає платформою для наступного.

Кроки 1-3 можуть бути досягнуті в ході однієї сесії (розмови коуч-менеджера з підлеглим).Останній пункт (кінцевий зворотній зв'язок по результатам контролю) являється і першим пунктом наступного циклу коучингу, так як досягнуті успіхи мають бути «вбудовані» в подальший розвиток і

досягнення наступної цілі.

Та нехай вас не лякає таке громіздке описання!

Це повна модель, до якої бажано йти, але не варто дотримуватися від «А» до «Я», так як кожна частина даної моделі дає свій позитивний ефект.

Керівнику, тільки починаючому впроваджувати коуч-менеджмент, потрібно звертати увагу не на «букву», а на «дух» цього підходу.

Висновки. Зробивши характеристику системи управління персоналом в стилі коучинг, ми виділили основні концепції, за які відповідає менеджер: виявляє, чи правильно підлеглий розуміє задачу; заохочує його до її вирішення; вдохновляє на досягнення результату; підводить його до того, щоб сприймати задачу як особисту; ефективно контролює діяльність підлеглих.

Справа в тому, що навіть в тих ситуаціях, коли ставити задачі своєму підлеглому, не тільки озвучує їх, але й при цьому цікавиться:

- ✓ наскільки дана задача відноситься до особистих цілей підлеглого;
- ✓ за допомогою яких прийомів та методів підлеглий налаштований досягати результат;
- ✓ чи має підлеглий знання та навички, необхідні для використання в роботі даних прийомів та методів.

Ключовими факторами тут являються: **УСВІДОМЛЕНІСТЬ** підлеглим своїх дій, та **ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** підлеглого за результат цих дій.

Отже, коуч-менеджмент це ніщо інше, як давно відомий демократичний стиль лідерства. «Коучинг» завжди був, його не придумали.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера .: Начальний посібник. 1К.: ВД Професіоналу 2010. 304 с.
2. Бандурка А. М. Бочарова С. П., Земменская Е. В. Психология управления. | Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 2010. - 464с.

3. Бойко О. С. Наука управління персоналом. Л.: Галичина, 2011.200с.
4. Бортников П. К. Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих нгр. - Г. Пресса, 2011.460с.
5. Бирман Л. А. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Дело, 2010.-208с.
6. И. Бранченко Г. Н. Менеджмент організації: посібник., Ж.: ЖГП, 2010. - 360с.
7. «Еффективный коучинг», 2003г., автор Майлз Дауни, директор Лондонской школы коучинга.

Матеріали подано в авторській редакції