

УДК 374.7:[37.015.31:001.895]:005:621.39
DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863.1/22.166875>

Олександра БОРОДІЄНКО,
доктор педагогічних наук, доцент,
завідувач лабораторії зарубіжних систем професійної освіти і навчання
Інституту професійно-технічної освіти НАПН України
(Київ, Україна) oborodienko@ukr.net

КОУЧИНГОВА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ: ВПРОВАДЖЕННЯ ШЛЯХОМ НАВЧАННЯ Й РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Стаття присвячена актуальним проблемам впровадження управління у стилі коучинг у діяльність телекомунікаційних компаній України. Доведено, що модель впровадження інноваційного управління реалізується шляхом реінжинірингу бізнес-процесу навчання і розвитку персоналу. Представлено модель впровадження управління у стилі коучинг через бізнес-процес навчання й розвитку керівників, що реалізується шляхом застосування коучингових технологій з метою реалізації навчальної взаємодії з керівниками структурних підрозділів; інкорпорування коучингу в зміст навчання керівників задля розвитку їхньої управлінської компетентності; використання коучингових технологій для мультиплікації філософії результативності у компаніях.

Ключові слова: управління, коучинг, персонал, підприємство, навчання й розвиток, внутрішньофірмове навчання.

Oleksandra BORODIYENKO,
Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Head of Laboratory of Foreign VET Systems Research
of the Institute of Vocational Education and Training of the NAES of Ukraine
(Kyiv, Ukraine) oborodienko@ukr.net

COACHING STYLE OF MANAGEMENT: IMPLEMENTATION THROUGH PERSONNEL TRAINING AND DEVELOPMENT

The article is devoted to the actual problems of implementation of coaching style management in the operational activity of telecommunication companies of Ukraine.

The purpose of the article is to study the methods of implementation of coaching style management in the operational activities of telecommunication companies; presentation of a methodical model that would assure systemic, integrated implementation of coaching style philosophy and management; analysis of the effectiveness of the proposed model implementation.

In the article, based on the use of foresight methods, PEST analysis and interviewing of managers, modern political, economic, social and technological factors were defined that determine the requirements for employees and the list of competencies necessary for the effective realization of professional tasks.

Based on the use of the methods of theoretical analysis (analysis of scientific literature), comparative analysis of managerial and coaching activity, scientific synthesis, the essential features of coaching style management (assistance in improving the efficiency and effectiveness of individual and team professional activities; work on awareness of the employees of their own potential; realization through the coaching interaction of educational (promoting the intensification of the learning process, increasing its effectiveness), motivational (allowing the convergence of individual, educational and production goals of employees, increasing their motivation to professional activity), demonstration (an example of coaching management interaction that can be adapted to the immediate the managerial interaction of the participants, creating a certain synergy effect and contributing to the introduction of a management philosophy in the style of coaching within the enterprise functions) were defined.

It is proved that personnel management on the basis of coaching philosophy is an approach which will ensure the growth of professional competence, increase of personnel productivity, self-development, increase of the level of personal responsibility for the process and results of professional activity.

It is proved that the model of implementation of innovation management has to be developed through reengineering of the business process of training and personnel development. The model of implementation of coaching style management through the business process of training and development of managers is presented.

Key words: management, coaching, personnel, enterprise, training and development, intra-firm training.

Постановка проблеми. Впровадження у практику управління підприємствами різних галузей народного господарства України інноваційних методів зумовлюється, з одного боку, специфі-

кою сучасних суспільно-економічних процесів, а з іншого, стратегічними орієнтирами розвитку держави. Новітні тенденції у розвитку сфери телекомунікацій зумовлюють значну конкуренцію на

ринку послуг зв'язку та актуалізують необхідність пошуку операторами джерел конкурентних переваг для посилення власних позицій і розширення своєї присутності на ринку. Зокрема, шляхом трансформацій у підходах до управлінської діяльності задля забезпечення насамперед досягнення належної результативності діяльності персоналу.

Аналіз досліджень. Результати аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури свідчать про значний науковий інтерес до розбудови теоретико-методологічних аспектів управління підприємствами у сучасних умовах, впровадження інноваційних методів управління, розвитку теоретичних та методичних засад впровадження коучингу у процеси індивідуальної та групової взаємодії на підприємствах. Зокрема, питанням сучасного управління присвячено праці Ф. Фідлера, Г. Граена, Дж. Орїса, Дж. Марлетта, Ф. Капра, М. Рея, Р. Остенберга, Дж. Колінза, Дж. Параса, які досліджували детермінанти розвитку організації в контексті розвитку людського капіталу. Теоретичні аспекти коучингу як стилю взаємодії у системі «людина–людина» вивчалися Т. Голві, Т. Леонардом, Дж. Уїтмором, М. Дауні. Психологічні аспекти коучингу вивчалися А. Новак, Б. Будзішем, Р. Росінським, М. Беневичем. Значний доробок у сфері впровадження управління у стилі коучинг було здійснено І. Жуковською, М. Крачла, А. Взьонтек-Сташко, С. Дзембровським, Р. Вихмус, І. Чекаєм, В. Пелтьєр, які досліджували питання впровадження коучингу у процес розвитку персоналу та керівників підприємств, зокрема як технології реалізації навчальної взаємодії із персоналом. Однак практично нерозробленим залишається питання створення методичної моделі, яка уможливила б системне, комплексне впровадження філософії управління у стилі коучинг у діяльність телекомунікаційних компаній.

Мета статті. Метою статті є дослідження методів впровадження управління у стилі коучинг у діяльність телекомунікаційних компаній; представлення методичної моделі, яка уможливила б системне, комплексне впровадження філософії управління у стилі коучинг у діяльність телекомунікаційних компаній; аналіз результативності впровадження запропонованої моделі.

Виклад основного матеріалу. Ефекти від впровадження управління в стилі коучинг на підприємствах втілюються в зростанні продуктивності, оптимізації індивідуальної та командної результативності, покращення бізнес-стратегій, розширення кар'єрних можливостей (39%, 38%, 30% та 29% відповідно) (Міжнародна федерація

коучингу, 2017). Крім того, актуальною є орієнтованість управлінської діяльності на фасилітаційний тип взаємодії, що також актуалізує цінність впровадження управління у стилі коучинг у телекомунікаційних компаніях. Відповідно, сучасні реалії в розвитку телекомунікаційних компаній актуалізують пошук таких інструментів управління структурними підрозділами, які давали б їх керівникам реальну можливість забезпечити зростання результативності діяльності персоналу, його вмотивованості до роботи, постійне прагнення до навчання й розвитку. Коучинг може бути «вбудований» в управлінську діяльність як стиль управління співробітниками; як модель (стиль) керівництва й лідерства, інструмент розбудови організації, що навчається. Управління структурним підрозділом на засадах коучингового підходу сприяє не лише підвищенню результативності персоналу (ці зміни зазвичай мають тривалий ефект, оскільки відбуваються шляхом самоусвідомлення й самодетермінації), а й здатності до розвитку й своєчасній організації до адаптації в середовищі, що швидко змінюється. Крім того, коучинг сприяє усвідомленню персоналом значення своєї діяльності, її нерозривності з цілями бізнесу, що посилює мотивацію працівників та підвищення рівня їх відповідальності. Таким чином актуалізується потенціал співробітників, що знаходить своє відображення в результатах діяльності на рівні підприємства.

Аналіз наукової літератури (Т. Голві, 2009; Т. Леонард, 2010; Дж. Уїтмор, 2009; М. Дауні, 2013; А. Новак, 2016; Б. Будзіш, 2011; Р. Росінський, 2003; М. Беневич, 2008), порівняльний аналіз управлінської та коучингової діяльності, науковий синтез дають змогу виокремити такі сутнісні ознаки коучингової діяльності: сприяння у підвищенні ефективності й результативності індивідуальної та командної професійної діяльності; робота над усвідомленням працівниками власного потенціалу (зокрема, через актуалізацію прихованого потенціалу, що дає змогу за умови грамотного застосування інструментів і технологій досягати найвищих результатів); реалізація шляхом коучингової взаємодії *освітньої* (сприяння інтенсифікації процесу навчання, зростанню його результативності), *мотиваційної* (уможливлення зближення індивідуальних, навчальних та виробничих цілей працівників, що посилює їх мотивацію до професійної діяльності), *демонстраційної* (приклад коучингової управлінської взаємодії, що може бути адаптовано у безпосередню управлінську взаємодію учасників, створивши певний ефект синергії та сприяючи запро-

вадженню філософії управління у стилі коучинг у межах підприємства) функцій.

Модель впровадження управління у стилі коучинг через бізнес-процес навчання й розвитку керівників було реалізовано у провідних телекомунікаційних компаніях України, зокрема, ПАТ «Укртелеком», ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ», ПРАТ «РОКС», приватного підприємства «Мережа». Дослідженням було охоплено 436 керівників різного рівня. Модель реалізовувалася шляхом: застосування коучингових технологій з метою реалізації навчальної взаємодії з керівниками структурних підрозділів; інкорпорування коучингу в зміст навчання керівників задля розвитку їхньої управлінської компетентності; використання коучингових технологій для мультиплікації філософії результативності на підприємствах (табл. 1).

Використання у тренінгу інструментів коучингу, зокрема тих, які представлено у табл. 1, дають змогу підвищити мотивацію учасників до розвитку професійної компетентності, реалізувати ефективну навчальну взаємодію, сформулювати бачення учасників щодо потенціалу використання опанованих інструментів на практиці, сформулю-

вати наміри щодо використання в роботі управлінських інструментів, закріпити здобуті знання, привести до усвідомлення цінності набутого досвіду. Інкorpорування коучингу в зміст навчання керівників структурних підрозділів реалізується через алгоритм «дистанційне навчання–тренінг–пост-тренінговий супровід» (табл. 1). У результаті дистанційного етапу навчання формується когнітивний компонент (ознайомлення з тими функціями управління, які можуть бути реалізовані за допомогою застосування інструментів коучингу; вивчення базових моделей коучингу; оволодіння знаннями про його комунікативні інструменти, які доцільно використовувати у процесі взаємодії з підлеглими) (Бородієнко, 2017: 228). На тренінговому етапі передбачається формування в учасників умінь застосовувати основні моделі коучингу; зворотний зв'язок від викладача щодо застосування учасниками інструментів та моделей коучингу; через рефлексію власних відчуттів у рольовій моделі «внутрішній клієнт» учасники формують оптимальні форми та прийоми взаємодії, які доцільно використовувати у професійному контексті. Натомість посттренінговий супровід забезпечує впровадження набу-

Таблиця 1

Модель впровадження управління у стилі коучинг через бізнес-процес навчання й розвитку керівників

№ п/п	Компонент моделі	Інструменти та специфіка їх реалізації
1.	Застосування коучингових технологій з метою реалізації навчальної взаємодії	Модель GROW (модель взаємодії із суб'єктом навчально-пізнавальної діяльності, в результаті якої він самостійно визначає мету діяльності, з'ясовує рівень власної вмотивованості, ресурси й обмеження щодо її досягнення, усвідомлено інвентаризує наявні та потенційні компетентності, необхідні для досягнення мети, алгоритмізує процес реалізації цілі); модель «Т» (взаємодія із суб'єктом, у результаті якої відбувається поглиблення рівня усвідомлення феномена (цілі, мотиви, завдання, алгоритми), що дає змогу окреслити професійно та особистісно значущі цілі й згенерувати високий рівень вмотивованості до діяльності); піраміда логічних рівнів Р. Ділтса (модель взаємодії, яка дає можливість уникнути нетривалих ефектів змін у поведінці, ставленні, вмотивованості й забезпечує тривалий ефект і суттєві якісні зміни у поведінці суб'єкта); постановка «сильних» запитань (використання у коучинговій взаємодії особливого типу відкритих запитань, мета яких – стимулювати усвідомлення суб'єктом професійно та особистісно значущих феноменів (мета, цінності, ресурси, потенціал, здібності тощо) з метою їх корекції).
2.	Інкorpорування коучингу в зміст навчання керівників	Дистанційний курс (передбачає оволодіння базовими знаннями з коучингу, набуття знань/основи майбутніх навичок); тренінг (формування вмінь використовувати базові інструменти коучингу на практиці); посттренінговий супровід (впровадження набутих знань/умінь у практичну діяльність; формування навичок/неусвідомленої компетентності в застосуванні коучингових підходів в управлінні; підтримка мотивації використання набутих навичок).
3.	Використання коучингових технологій для мультиплікації філософії результативності	Демонстраційні коучингові сесії, відпрацювання навичок проведення коучингової взаємодії, реалізації коучингової взаємодії під час проведення посттренінгових заходів під час індивідуального консультування учасників тренінгу, забезпечення їх методичними матеріалами для проведення коучингової взаємодії з персоналом підпорядкованого структурного підрозділу.

тих знань/умінь/навичок у практичну діяльність, а також формування неусвідомленої компетентності щодо застосування коучингових підходів в управлінні персоналом, підтримку мотивації їх використання в роботі з персоналом.

Використання коучингових технологій для мультиплікації філософії результативності на підприємстві реалізується шляхом: проведення демонстраційних коучингових сесій під час вивчення дистанційного курсу «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу», відпрацювання навичок проведення коучингової взаємодії під час тренінгу «Управління в стилі коучинг для підвищення результативності персоналу», реалізації коучингової взаємодії під час проведення посттренінгових заходів під час індивідуального консультування учасників тренінгу, забезпечення їх методичними матеріалами для проведення коучингової взаємодії з персоналом підпорядкованого структурного підрозділу.

Результати моніторингу результативності запропонованої моделі впровадження управління у стилі коучинг через бізнес-процес навчання й розвитку керівників (здійснювався шляхом опитування учасників навчання через місяць після реалізації навчальної взаємодії) свідчать про те, що більшість керівників (67%) відзначають суттєве підвищення рівня власної компетентності у застосуванні інструментів коучингу в управлінській діяльності; 45% відзначили, що у результаті застосування ними управління у стилі коучинг зросла мотивація підлеглих до професійної діяльності; 34% відзначили зростання рівня відповідальності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу; 29% відзначили зростання рівня готовності персоналу до генерування інноваційних ідей; 25% відзначили зростання рівня готовності персоналу до впровадження інноваційних ідей.

Висновки. Впровадження в телекомунікаційних компаніях інноваційного стилю управління в стилі коучинг є можливим завдяки реінжинірингу бізнес-процесу навчання та розвитку керівників. Модель впровадження управління у стилі коучинг через бізнес-процес навчання й розвитку керівників включає: застосування коучингових технологій з метою реалізації навчальної взаємодії з керівниками структурних підрозділів; інкорпорування коучингу в зміст навчання керівників задля розвитку їхньої управлінської компетентності; використання коучингових технологій для мультиплікації філософії результативності на підприємствах. Впровадження запропонованої моделі у вітчизняних телекомунікаційних компаніях засвідчило підвищення рівня компетентності керівників у застосуванні інструментів коучингу в управлінській діяльності, зростання рівня вмотивованості підлеглих до професійної діяльності, зростання рівня відповідальності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу, готовності персоналу до генерування та реалізації інноваційних ідей.

Висновки. Впровадження в телекомунікаційних компаніях інноваційного стилю управління в стилі коучинг є можливим завдяки реінжинірингу бізнес-процесу навчання та розвитку керівників. Модель впровадження управління у стилі коучинг через бізнес-процес навчання й розвитку керівників включає: застосування коучингових технологій з метою реалізації навчальної взаємодії з керівниками структурних підрозділів; інкорпорування коучингу в зміст навчання керівників задля розвитку їхньої управлінської компетентності; використання коучингових технологій для мультиплікації філософії результативності на підприємствах. Впровадження запропонованої моделі у вітчизняних телекомунікаційних компаніях засвідчило підвищення рівня компетентності керівників у застосуванні інструментів коучингу в управлінській діяльності, зростання рівня вмотивованості підлеглих до професійної діяльності, зростання рівня відповідальності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу, готовності персоналу до генерування та реалізації інноваційних ідей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бородієнко О. В. Теорія і практика розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: монографія/ за наук. ред. Радкевич В. О. Київ: ПТТО НАПН України, 2017. 422 с.
2. Дауни Майлз. Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей / пер. с англ. М.: Добрая книга, 2013. 288 с.
3. Benewicz M. Coaching czyli restauracja osobowości. Warszawa. 2008. 301 s.
4. Budzisz Bolesław. Istota coachingu. Economy and Management. 2/2011. URL: http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article-BPBW-0004-0018/c/httpwww_zneiz_pb_edu_plkwartalnik220113_1budzisz.pdf
5. 2017 ICF Global Consumer Awareness Study. URL: <https://carlyanderson.com/wp-content/uploads/2017-ICF-Global-Consumer-Awareness-Study.pdf>
6. Gallwey W. Timothy. The Inner Game of Golf. Random House Trade Paperbacks. Reprint edition, 2009. 288 p.
7. Leonard Thomas. Profiles in Coaching with Thomas Leonard. Fitness Information Technology. 2 edition. 2010. 410 p.
8. Nowak Anna Agata. Coach idealny? Pro i psychologiczny coacha – rozważania teoretyczne. Coaching review 1/2016 (8) S. 148–164. URL: https://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Jednostki/Czasopismo_MBA/Prakseologia/Nowak.pdf
9. Rosinski P. Coaching across cultures. Wydawnictwo L. B. Publishinh, Wawrszawa. 2003. 211 s.
10. Whitmore John. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose. The Principles and Practice of Coaching and Leadership: 4th Edition. Nicholas Brealey Publishing. 2009. 244 p.

REFERENCES

1. Borodiyenko O. V. (2017). Teoriya i prakty'ka rozvy'tku profesijnoyi kompetentnosti kerivny'kiv strukturny'h pidrozdiliv pidpry'yemstv sfery' zv'yazku: monografiya/ za nauk. red. Radkey'ch V. O. [Theory and practice of professional development of heads of structural units in communication companies: monography]. Kyiv: IPTO NAPN Ukrayiny. [in Ukrainian].
2. Dauny' Majlz. (2013). Efekty'vnyj kouchy'ng. Uroky' koucha kouchej / per. s angl. [Effective Coaching. Training of coaches' coach]. M.: Smart book. [in Russian].
3. Benewicz M. (2008). Coaching czyli restauracja osobowości. [Coaching or personal development]. Warszawa. [in Polish].
4. Budzisz Bolesław. (2011). Istota coachingu. [Essence of Coaching]. Economy and Management. URL: http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article-BPBB-0004-0018/c/httpwww_zneiz_pb_edu_plkwartalnik220113_1budzisz.pdf. [in Polish].
5. 2017 ICF Global Consumer Awareness Study. URL: <https://carlyanderson.com/wp-content/uploads/2017-ICF-Global-Consumer-Awareness-Study.pdf>
6. Gallwey W. Timothy. (2009). The Inner Game of Golf. Random House Trade Paperbacks.
7. Leonard Thomas. (2010). Profiles in Coaching with Thomas Leonard. Fitness Information Technology.
8. Nowak Anna Agata. (2016). Coach idealny? Pro 1 psychologiczny coacha – rozważania teoretyczne. [Ideal Coach. Pro 1 of Psychology of Coach – Theoretical Approach]. Coaching review. 1/2016 (8) p. 148–164. URL: https://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Jednostki/Czasopismo_MBA/Prakseologia/Nowak.pdf [in Polish].
9. Rosinski P. (2003). Coaching across cultures. Wydawnictwo L. B. Publishinh, Wawrszawa. [in Polish].
10. Whitmore John. (2009). Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose. The Principles and Practice of Coaching and Leadership: 4th Edition. Nicholas Brealey Publishing.