



# Коучинг як ефективна технологія формування емоційної компетентності майбутніх менеджерів

*Ніна Аванесова,*

доктор економічних наук, професор,

*Ольга Гетьман,*

кандидат економічних наук, доцент,

*Юлія Сергієнко,*

аспірант,

Харківський національний університет  
будівництва та архітектури

Емоційна компетентність досліджується багатьма зарубіжними (Д. Гоулман, М. Зайднер, Д. В. Люсин, Дж. Метьюс, Р. Д. Роберте, Л. Уйт-Ворт та ін.) [1, 5, 9] і вітчизняними (І. Н. Андрєєва, С. П. Дерев'янка) [5, 8, 9] дослідниками і розглядається як здатність суб'єкта керувати своїми емоціями та емоціями інших людей у взаємодії з ними.

Сучасне управління в стилі коучингу — це ставлення до співробітників як до величезного додаткового ресурсу підприємства, де кожен співробітник є унікальною творчою особою, здатною самостійно вирішувати багато завдань, виявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність і приймати рішення (Е. А. Єрмакова, І. Л. Добротвірська) [3].

Питанням підготовки менеджерів присвячені роботи Н.Г. Багдасарьян, М. Н. Берулава, О. А. Єршової, З. Д. Жуковської, В. М. Жураковського, М. М. Зіновкіна, М. Г. Лапусти, В. Ф. Мануйлова, В. І. Маршові, Б. С. Мітіна, В. П. Рачкова, Н. А. Селєзньової, В. П. Симонова та ін. [10].

Мета дослідження: розробити й апробувати коучинг як ефективну технологію

формування емоційної компетентності майбутнього менеджера. Об'єкт дослідження: емоційна компетентність в професійній підготовці менеджера у вузі. Предмет дослідження: коучинг як ефективна технологія формування емоційної компетентності майбутнього менеджера.

Відповідно до проблем, об'єкту, предмету і методів дослідження були сформульовані наступні завдання:

1. Визначити специфіку підготовки менеджерів у виші та місце емоційної компетентності в цьому процесі на сучасному етапі.

2. На основі вивчених підходів до формування емоційної компетентності студентів розкрити можливості інтеграції компетентного підходу та застосування коучингу-технологій.

3. Сконструювати педагогічну модель формування емоційної компетентності в процесі професійної підготовки менеджера у виші.

4. Проаналізувати результатів експериментальної роботи та підготувати рекомендації щодо впровадження коучингу в процес професійної підготовки

менеджерів як ефективної технології формування емоціональної компетентності майбутніх фахівців.

На думку Р. Брода, для того щоб успішно впровадити коучинг в компанію, його необхідно розглядати як щось більше, ніж просто ще один вид управлінської діяльності [6]. Коли слово «коучинг» вперше було започатковано зі спорту в бізнесі, один із колишніх спортивних коучів (а нині визнаний «гуру» спортивного та бізнес-коучингу) Т. Голв запропонував «формулу ефективності», яка показує, з чого ця сама ефективність складається. У математичному вигляді формула виглядає так:

$$P = P - I$$

Performance = potential — interference

Ефективність = потенціал — перешкода

На підставі цієї формули можна стверджувати, що для досягнення поставлених цілей необхідно здійснити таке:

а) максимізувати наш потенціал (виявити краще, що в нас є, навчитися ефективно застосовувати це в житті);

б) усунути перешкоди (як внутрішні — страхи, стереотипи та ін., так і зовнішні — несприятливе середовище, загрози зовнішнього оточення) [8].

На цьому і фокусується робота коуча. Поведінка коуча, його дії та способи впливу на коучируемого багато в чому схожі

з основними джерелами технології коучингу, такими як: наставництво, терапія, консультування, тренінг (табл. 1).

Таким чином, еволюція коучингу зумовлена специфікою і напрямом розвитку його системоутворюючих технологій: їх розвиток спричинив установку коучингу на фасилітації розвитку, відкритість коучируемого зовнішнім і внутрішнім впливам, безумовність пріоритету особистості коучируемого в процесі взаємодії з коучем.

Основні підходи до коучингу визначають оптимальне поєднання способів досягнення результату і способів актуалізації можливостей фахівця в роботі над собою. Коучинг-формування емоційної компетентності пов'язується з формуванням умінь в галузі саморозвитку на основі самопізнання і пізнання інших людей. Для зручності інтерпретації результатів діагностики визначено рівні сформованості емоційної компетентності респондентів.

Результати діагностики на цьому етапі експерименту основних елементів емоційної компетентності представлено в табл. 2, а інтегральних показників емоційної компетентності — в табл. 3.

Представлений аналіз доповнений результатами статистичної обробки отриманих даних. Дані кореляційного аналізу за основними компонентами емоційної компетентності студентів на констатуючим етапі експерименту відображені в табл. 4.

Таблиця 1

Основні відмінності коучингу від суміжних технологій [9]

Консультування	Тренінг	Наставництво	Терапія
Конкретика, рецептура й алгоритмізація консультування контрастують з відкритістю, незавершеністю; акценти на допомогу кодованих дібрати рішення самостійно і супроводжувати його до тих пір, поки не будуть досягнуті поставлені цілі	Вправа, навчання і вироблення певних моделей поведінки в ході тренінгу контрастують з варіативністю і альтернативністю модельованих ситуацій коучингу, максимально наближених до досвіду коучируемого	Досвід і досвідченість наставники в ролі експерта та ментора контрастують з мінімальним обсягом досвіду коуча в галузі професійних ускладнень коучируемого, що в певному сенсі змушує коучируемого розвиватися і навчатися самостійно. Відкритість коуч-досвіду коучируемого дозволяє динамічно розвиватися, взаємодіяти суб'єктам	Акцент терапевтичного впливу на минуле, сьогодення і майбутнє клієнта контрастує з установками коуча на допомогу коучируемому у встановленні мети і методів її досягнення

Таблиця 2

Результати діагностики основних елементів емоційної компетентності  
(констатуючий етап експерименту)

Рівень	Самосвідомість, %	Самоконтроль, %	Соціальна чуйність, %	Управління відносинами, %
високий	12,2	14,6	22	17,1
середній	87,8	85,4	78	82,9
низький	0	0	0	0
разом	100	100	100	100

Таблиця 3

Результати діагностики інтегральних показників емоційної компетентності  
(констатуючий етап експерименту)

Рівень	Внутрішній компонент, %	Зовнішній компонент, %	Загальний компонент, %
високий	7,4	9,8	2,4
середній	92,6	90,2	97,6
низький	0	0	0
разом	100	100	100

Представлені в таблицях результати свідчать про те, що на початок експериментальної роботи в групі випробовуваних переважає середній рівень розвитку емоційної компетентності, як по окремих елементах (відповідними шкалами «самосвідомість», «самоконтроль», «соціальна чуйність», «управління стосунками»), так за інтегральними шкалами («внутрішній компонент», «зовнішній компонент» емоційної компетентності) і загальним показником емоційної компетентності випробовуваних.

Матриця кореляцій свідчить про відсутність статистично значущих залежностей між елементами емоційної компетентності студентів (достовірність обчислень 0,95).

Результати діагностики на початок експерименту дозволяють зробити висновок про недостатній рівень сформованості

емоційної компетентності переважною більшістю обстежуваних, і, отже, при необхідності і доцільності проведення експериментальної роботи. Представлені дані свідчать про позитивну динаміку основних показників емоційної компетентності. Наведені в таблицях результати переконують у тому, що за підсумками експериментальної роботи в групі випробовуваних починає переважати високий рівень розвитку емоційної компетентності за такими елементами, як «самосвідомість» (56,1 %) і «самоконтроль» (58,5 %). За показниками критеріїв «соціальна чуйність» і «управління відносинами» знизилися значення середнього рівня (з 78 до 51,3 % і з 82,9 до 63,4 % відповідно), а також підвищилися значення високого рівня (22 до 48,7 % і 17,1 до 36,6 % відповідно). Результати діагностики на контрольному етапі ек-

Таблиця 4

Дані кореляційного аналізу за основними компонентами емоційної компетентності студентів (констатуючий етап експерименту)

Критерій	Самосвідомість	Самоконтроль	Соціальна чуйність	Управління відносинами
Самосвідомість	1,00	0,17	0,01	0,16
Самоконтроль	0,17	1,00	0,23	0,06
Соціальна чуйність	0,01	0,23	1,00	0,08
Управління відносинами	0,16	0,06	0,08	1,00

Таблиця 5

Результати діагностики основних елементів емоційної компетентності  
(контрольний етап експерименту)

Рівень	Самосвідомість, %	Самоконтроль, %	Соціальна чуйність, %	Управління відносинами, %
високий	56,1	58,5	48,7	36,6
середній	43,9	41,5	51,3	63,4
низький	0	0	0	0
разом	100	100	100	100

Таблиця 6

Порівняння результатів діагностики за основними компонентами емоційної компетентності студентів (констатуючий (до) і контрольний (після) етапи експерименту)

Рівень	Самосвідомість, %		Самоконтроль, %		Соціальна чуйність, %		Управління відносинами, %	
	до	після	до	після	до	після	до	після
високий	12,2	56,1	14,6	58,5	22,0	48,7	17,1	36,6
середній	87,8	43,9	85,4	41,5	78,0	51,3	82,9	63,4
низький	0	0	0	0	0	0	0	0
разом	100	100	100	100	100	100	100	100

перименту основних елементів емоційної компетентності представлено в табл. 5.

Виявлені тенденції характерні й для інтегральних шкал («внутрішній компонент», «зовнішній компонент» емоційної компетентності), і для загального показника емоційної компетентності випробовуваних. Відзначається значне підвищення рівня сформованості зовнішнього і внутрішнього компонентів емоційної компетентності (табл. 6).

Значимість отриманих результатів підтверджується даними статистичного аналізу. Зокрема, у підсумкових даних виявлено стійкі зв'язки між усіма компонентами емоційної компетентності студентів, чого не було до експериментальної роботи.

Проведена робота з впровадження коучингу до навчального процесу дозволила

змінити основні показники і підвищити загальний рівень емоційної компетентності студентів. Підсумки впровадження коучингу представлено в табл. 7.

У цілому за підсумками роботи показники самосвідомості змінилися в бік збільшення високого рівня на 35,2 %, самоконтролю — на 37,8 %, соціальної чуйності — на 27 %, управління відносинами — на 29,8 %. Таким чином, впровадження коучингу до освітнього процесу на основі розробленого методичного забезпечення підтверджує експериментальні дані про ефективність запропонованої технології формування емоціональної компетентності.

За підсумками експериментальної перевірки ефективності коучингу як технології формування емоційної компетен-

Таблиця 7

Результати діагностики основних елементів емоційної компетентності  
(після впровадження коучинг-технології)

Рівень	Самосвідомість, %	Самоконтроль, %	Соціальна чуйність, %	Управління відносинами, %
високий	56,8	48,6	45,9	59,5
середній	43,2	51,4	54,1	40,5
низький	0	0	0	0
разом	100	100	100	100

тності студентів можна зробити наступні висновки:

1. Коучинг формування емоційної компетентності дозволяє допомогти студенту побачити самого себе з точки зору вузького погляду на проблему; позначити додаткові перспективи; увійти в різні перспективи; зробити вибір; скласти план, орієнтований на конкретну ситуацію; діяти відповідно до плану.

2. Реалізація технології коучингу в процесі експерименту дозволяє сформувати такі елементи емоційної компетентності майбутнього менеджера, як: самосвідомість, самоконтроль, емоційна чуйність, управління відносинами. Ці елементи зумовлюють інтегральні показники, внутрішні і зовнішні компоненти емоційної компетентності.

3. Авторська технологія формування емоційної компетентності майбутнього менеджера в процесі коучингу має вступну сесію до коучингу (знайомство, визначення стратегії та перспектив); демонстрацію навичок, аналіз і пошук нових ресурсів (коуч-сесії — особисті та групові); завершальну сесію коучингу (план дій, система мотиваційних заходів, необхідні ресурси та ін.)

У найширшому розумінні коучинг є способом розвитку людей в організації з метою підвищення ефективності діяльності та реалізації їхнього потенціалу повною мірою. Коучинг розглянуто як позитивну діяльність, а не як діяльність, спрямовану на виправлення недоліків у роботі.

## Література

1. *Drucker P. F.* The Frontiers of Management: where tomorrow's decisions are being shaped today. L. : Heinemann, 2015. XI, 368 p.
2. *Downey M.* Effective Coaching. Lessons from the coach's coach. Second edition. Texere, 2014. 149 p.
3. *Goleman D.* Leadership that gets results // Harvard business review. 2016. March — April. P. 79-90.
4. *Hawkins P., Smith N.* Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy. 2017. 368 p.
5. *Jay Mike R.* Coaching as a Transformational Leadership Competency [Electronic resource] Mode of access: [www.coachingedge.com/ctlc](http://www.coachingedge.com/ctlc)
6. *Leonard J. T.* The Portable Coach. Scribner, 2000. 183 p.
7. *Mayer J. D.* Emotional intelligence [Electronic resource] / J. D. Mayer, P. Salovey. 2005. Mode of access: [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence](http://www.unh.edu/emotional_intelligence)
8. *O'Neill M. B.* Executive Coaching with Backbone and Heart: A Systems Approach to Engaging Leaders with Their Challenges. Jossey-Bass, 2013. 272 p.
9. *Parsloe E.* Coaching, Mentoring and Assessing. L. : Kogan Page, 2004. 178 p.
10. *Silberman M.* 101 Ways to Make Training Active (Active Training Series). Pfeiffer, 2005. 336 p.
11. *Skiffington S. M., Zeus P.* The Complete Guide to Coaching at Work. Sydney : McGraw-Hill, 2002. 215 p.

01.09.2020