

КОУЧИНГ ЯК НОВА МОДЕЛЬ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено поняття коучинг, проаналізовано підходи різних авторів до трактування цієї категорії, визначено основні напрямки та форми коучингу. Також визначено роль коучера в управлінні підприємством.

Исследовано понятие коучинг, проанализированы подходы разных авторов к трактовке этой категории, определены основные направления и формы коучинга. Также определены роль коучера в управлении предприятием.

In the article the term coaching was investigated, the approaches of different authors to the interpretation of this category are analyzed, the main directions and forms of coaching are determined. The role of coacher in enterprise management is also determined.

Ключові слова: коучинг, коучер, тренінг, значення коучингу.

Загальновідомо, що навчання набагато ефективніше за так званій «індивідуальний підхід». В ідеалі один вчитель-репетитор працює з одним учнем. У бізнес-освіті такий підхід називають коучингом. Він дає змогу найповніше врахувати і, навіть, скорегувати психологічні характеристики особистості менеджера, часто – під час вирішення конкретного завдання.

Більшість коуч-консультантів визначають його не тільки як метод безпосереднього навчання, але і як філософію, систему технологій і методів, спрямованих на постановку й максимально швидке досягнення цілей.

Засновником коучингу як методу вважається Тімоті Гелвей (Timothy Gallwey) – гарвардський викладач й експерт з тенісу. Він розробив більш ефективну методику навчання грі в теніс, а потім переніс її в бізнес-сферу. Методика стала називатися коучингом.

Ідеї Гелвея не були абсолютно новими, їх проголошував ще Сократ, але його філософія не знайшла належного розуміння в суспільстві. Подібні методи використовуються у всіх стародавніх духовних практиках.

Американські експерти вважають, що саме поняття «коучинг» винайшов американець на ім'я Томас Леонард. У 1980-х роках він займався фінансовим консультуванням своїх клієнтів (приватних і корпоративних), надавав послуги фінансового супроводу та планування. На певному етапі своєї роботи Леонард помітив, що його найуспішніші клієнти хочуть не просто консалтингу, а більш «особистих» порад щодо професійного життя.

Можемо зазначити, що серед зарубіжних науковців коучинг є достатньо досліджуваною категорією. Розгляду питань застосування коучингу на підприємствах присвячено праці таких зарубіжних науковців: Едвард Стак, Роберт Ділтс, Майлз Дауні, Майкл Р. Джей, Лаура Уїтворт, Генрі Кімсі-Хаус, Філ Сендал, Джон Уїтмор, Світлана Чумакова, Олександр Огнев та ін. Щодо досліджень коучингу серед вітчизняних науковців, можемо виокремити праці тренерів консалтингових груп: Л.Круглова, Ю.Кравченко, М.Таран, М.Нагара та ін. Зазначимо, що вітчизняних напрацювань є небагато, а тому безліч

питань є невіршеними.

Метою статті є дослідження поняття коучинг, визначення основних його характеристик, напрямків та форм на підприємстві та обґрунтування доцільності використання коучингу вітчизняними підприємствами.

«Коучинг (coaching) — це безперервна співпраця, яка допомагає клієнтам досягати реальних результатів у своєму особистому і професійному житті. За допомогою процесу коучингу клієнти поглиблюють свої знання, підвищують свій ККД і покращують якість життя [6].

Коучинг — методика розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності й ефективності. Коучинг більше допомагає особистості навчатися, ніж навчає [3].

Коучинг принципово відрізняється від тренінгу, професійного консультування, наставництва й психоаналізу. На відміну від них коучинг — це прямий вплив з негайним поліпшенням ефективності й одержанням результату. Наставництво, різні тренінги та консультування завжди здійснюється у формі порад, директивних інструкцій. При консультуванні й психоаналізі процес виглядає саме як отримання консультації, рефлексія й заглиблення в минуле. Тоді як коучинг працює із сьогоденням і дозволяє відразу почати будівництво майбутнього. В табл. 1 наведені дані методи навчання персоналу та показані основні відмінності у їх використанні.

На сучасному етапі розвитку різноманітних HR-технологій, коучинг — дитя часу в тому розумінні, що його вже можна і варто вважати саме персонал-технологією або технологією міжособистісних професійних комунікацій. Його застосування дозволяє наставникові не просто навчити молодого колегу, але й допомогти останньому знайти покликання, стати справжнім професіоналом або допомогти досвідченому працівникові успішно перебороти одну із криз професійного росту.

На наш погляд саме певні тенденції розвитку конкурентоспроможних економічних систем привели до виникнення коучингу.

Перша – комп'ютеризація та технологізація майже всіх бізнесів-процесів (у тому числі й процесів керування людськими ресурсами організації) — віяння ХХІ століття, прагнення як можна точніше прогнозувати і як можна надійніше гарантувати майбутнє у швидкоплинному світі.

Друга – розвиток партнерства, діалогу або участі. На сьогодні дані тенденції усе ширше використовуються в бізнесі (соціально відповідальний маркетинг), організаційному менеджменті (принципи й форми участі персоналу в управлінні), педагогіці (інтерактивні методи навчання), психотерапії (терапія зорієнтована на клієнта) і т.п.

В Україні ринок тренінгових послуг ще недостатньо насичений і знаходиться на стадії розвитку.

Дійсно, коучинг – порівняно молоде явище в нашій країні і найбільшого розповсюдження він отримав в крупних компаніях, особливо тих, які мають

вихід на зарубіжний ринок. Не дивно, що його часто плутають з психологічним консультуванням або бізнес-консультуванням. Тим часом коучинг — це абсолютно самостійний напрям в консультуванні і управлінні.

Таблиця 1

Різниця у підходах основних методів навчання персоналу

	Тренінг	Професійне консультування	Наставництво	Коучинг
Ціль	Надбання конкретних навичок, іноді - зміна ставлення до роботи.	Рішення завдання через «покупку» цього рішення.	Рішення завдання через обмін досвідом.	Рішення завдання через розвиток самостійності й відповідальності за результат у співробітника
Ситуація для використання	Коли для ефективного виконання роботи не вистачає знань і навичок.	Коли проблема перебуває в певній «експертній зоні» й не може бути ефективно вирішена всередині самої організації (відсутні час, знання й вигідніше купити рішення «на стороні»).	Коли необхідна передача вже накопиченого у самій організації досвіду від більш досвідчених до менш досвідчених співробітників.	Коли для успіху справи критичні здатність співробітника до новаторства й почуття персональної відповідальності за результат.
Існуючі обмеження	Необхідність «перенесення» навичок з аудиторії в реальність. Часто (але не завжди) індивідуалізований підхід.	Витрати повинні бути ретельно перелічені. Консультантам треба вміти ефективно керувати. Як правило, не відбувається (або відбувається обмежено) підвищення компетентності клієнта у способах вирішення проблеми.	В основному, передаються «готові» рішення й «мудрість минулого». Це рідко сприяє розвитку нових ініціатив.	Вимагає спеціальних навичок в «коуча». Організація повинна заохочувати самостійність, відповідальність й завзятливість співробітників.

Основною особливістю коучингу є робота з практичними завданнями фірми-замовника. Залежно від них ми пропонуємо розглянути різні форми коучингу:

1. Індивідуальний на робочому місці. Ця форма найпродуктивніша у випадку, якщо робоче місце та конкретні партнери мають важливу специфіку.

2. Індивідуальний кабінетний. Проводиться в обладнаному приміщенні або офісі тренінгової компанії, або на території фірми. Вирішення основного завдання коучингу частково проводиться у формі «домашніх завдань» на робочих місцях. Найефективніший під час вирішення середньострокових і довгострокових завдань.

3. Індивідуальний з попереднім і прикінцевим асесментом. Може відбуватися і на робочому місці, і в кабінетному режимі. Акцент робиться на

індивідуальному професійному розвитку працівника фірми.

4. Груповий. Проводиться і в кабінетній формі, і на робочому місці. Він також може проводитися з асесментом.

5. Ситуаційний. Переважно це 1-3 сесії для вирішення певного завдання.

6. Проектний. Довгострокова робота з метою тренування і підтримки клієнта (групи клієнтів) у процесі досягнення довгострокової мети: супровід клієнта в отриманні вищої позиції в компанії, перемозі у виборчій кампанії, розробка і реалізація особистого плану розвитку тощо. Тривалість проектного коучингу — від 2-х місяців. Крім стандартних сесій і телефонного тренування, до нього може входити участь коуча в переговорах клієнта, важливих зборах і зустрічах, проведення 1-2-денних сесій-практикумів тощо.

7. Особистісний. Забезпечення конкретних результатів у багатьох ділянках життєдіяльності людини.

8. Бізнес-коучинг. Робота з першими особами, менеджерським складом, перспективними працівниками або робочими групами.

Сучасний коучинг прийнято ділити на декілька напрямів. На наш погляд, правильно буде виділити два напрями:

1. Коучинг, як вид консультування.
2. Коучинг, як стиль управління.

Розглянемо спочатку коучинг як вид консультування. Тут прийнято виділяти бізнес-коучинг, тобто коучинг для вирішення клієнтом різних завдань у сфері бізнесу, і лайф-коучинг, тобто коучинг для вирішення яких-небудь життєвих завдань, досягнення життєвих цілей. Цей поділ є умовним, оскільки бізнес – це, як правило, невід'ємна частина нашого життя. Але, в той же час, він є виправданим, оскільки в сучасній традиції бізнес – це бізнес, а особисте життя – це особисте життя. Бізнес-коучинг може проводитися як індивідуально, так і для команд (наприклад, в рамках виконання якого-небудь проекту).

Коучинг, як вид консультування є серією бесід (коуч-сесій) коуча і клієнта, в процесі яких розглядаються теми, що цікавлять клієнта, і відбувається пошук оптимальних вирішень завдань, що стоять перед клієнтом. Треба зазначити, що не коуч, а сам клієнт, знаходить ці рішення. Коуч йому в цьому тільки допомагає. Можна сказати, що коуч у цьому випадку відіграє роль свого роду дзеркала для розуму клієнта, без якого обійтися, звичайно, можна, але з яким все ж таки набагато зручніше.

Коучинг як стиль управління стає все більш популярним у всьому світі, у тому числі і в нашій країні. Він упроваджується як альтернатива вельми поширеному зараз директивному стилю керівництва, який, треба визнати, вже не відповідає вимогам сучасного бізнесу. В цьому випадку коучингу навчаються всі менеджери компанії або, що ще краще, всі її співробітники.

Коучинг у сучасному менеджменті – технологія здійснення партнерства в професійному навчанні або технологія корекції й підвищення майстерності в професійній діяльності. У свою чергу коуч — це справжній професіонал, що

перебуває поруч із тим, кого навчає, і здатний ефективно передати йому не тільки алгоритм, методику реалізації тієї або іншої робочої операції, технологію виготовлення продукту, але й особистий зміст цієї роботи, відношення до своєї праці.

Розробка сучасного виду коучингу стала можливою саме завдяки виразному розумінню — навчання найбільш ефективно тоді, коли той, кого навчають, діє сам, але зразки й еталони (як на рівні простих операцій, так і на поведінковому рівні, на рівні еталону особистості професіонала) йому демонструє коуч, працюючий поруч.

Коуч або індивідуальний бізнес-тренер задіює систему мотивацій конкретного керівника фірми, знижує його підсвідомий страх перед масштабними (у грошовому обчисленні) рішеннями. Це дає змогу фірмі шляхом порівняно невеликих витрат не просто піднятися на наступну сходинку, а й здобути можливість здійснювати рух і розвиток у потрібному темпі.

Коучинг орієнтований на людей, які завдяки більшому розкриттю та продуктивному використанню свого потенціалу, можуть домогтися більш значних результатів як у форматі своєї професійної діяльності, так і в загальному форматі життя.

Саме завдяки коучингу в конкурентоспроможних організаціях України вже зараз відбуваються деякі досить істотні зміни у напрямку корпоративного навчання. Цей процес, на наш погляд, можна прискорити та уніфікувати якщо дотримуватись певних вимог.

По-перше, у концепції розвитку людських ресурсів мають бути включені програми, що дозволяють керівникам всіх рівнів освоювати не просто комунікативні навички, а технологію коучингу. Це дало б можливість не тільки підвищити якість внутрішніх комунікацій у підрозділах, а й зробити взаємодії менеджера з колегами більше цілеспрямованими, доцільними, більш творчими й персоніфікованими. Результат (і це вже підтверджено практикою керування персоналом багатьох компаній) – підвищення продуктивності праці й задоволеності його результатами, зміцнення лояльності персоналу.

По-друге, надати можливість як найбільшій кількості менеджерів компанії одержувати можливість при необхідності користуватися послугами супервайзерів у режимі індивідуальних і групових консультацій, не залишаючись наодинці з досить складними проблемами ділового життя. Також дуже важливо, щоб менеджер-коуч мав постійну підтримку й можливість обговорення проблем власного професійного росту й власної педагогічної майстерності.

По-третє, домогтися того, щоб виконання менеджерами функцій коучингу підтримувалося всією політикою керівництва компанії. Саме це забезпечує впровадження настільки відомої зараз моделі організації, що навчається. Доведено експериментально, що коучинг дійсно вносить серйозні зміни в стиль взаємин у фірмі, її комунікації й культуру.

Список використаних джерел:

1. Организационное консультирование в стиле коучинг / А.Огнев. – СПб.: Речь, 2003.
2. Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все / В.Е.Максимов. – СПб.: Речь, 2004.
3. Бережна В. Підготовка майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності з використанням новітніх засобів навчання / Вікторія Бережна // Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць. - Сер.: Педагогіка та психологія. – 2009. – Вип. 468. – С.21-27.
4. Коучинг как средство управления. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zhuk.net/page.php? id=441
5. Смарт Дж. К. Коучинг / Дж. К.Смарт. – Нева, 2004.
6. Как стать первым. Практический коучинг по-русски / И.Вагин, А.Глушай. – М.: АСТРЕЛ, 2004.
7. Самольянов О. Coach2: Коучинг до самой сути / Олег Самольянов, Майкл Р. Джей. – СПб. : Речь, 2008. – 126 с.

УДК 658

В.М.Кошельник,
Вінницький національний аграрний університет,
м. Вінниця

**СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ
ЕКОНОМІКИ**

У статті розглянуто сутність поняття організаційної культури, виокремлено основні її складові, визначено фактори впливу на формування організаційної культури підприємства та обґрунтовано роль організаційної культури на підприємствах України для ефективного управління їх розвитком в умовах транзитивної економіки.

В статье рассмотрена сущность понятия организационной культуры, выделены основные ее составляющие, определены факторы влияния на формирование организационной культуры предприятия и обоснована роль организационной культуры на предприятиях Украины для эффективного управления их развитием в условиях транзитивной экономики.

In the article we consider the notion of essence of organizational culture, determine its basic components and factors of influence on forming of organizational culture of enterprise and ground the role of organizational culture on the enterprises of Ukraine for the effective management of their development in the conditions of transition economy.

Ключові слова: організаційна культура, елементи організаційної культури, розвиток організаційної культури, управління підприємством.

Сучасні трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці України, вимагають нових підходів до управління підприємствами з метою забезпечення їх високої ефективності господарювання та конкурентоспроможності, здатності своєчасно й адекватно реагувати на запити внутрішнього і зовнішнього середовища. Важливою складовою господарського механізму підприємства за цих умов має бути оптимізація соціально-трудова відносин, формування й подальший розвиток організаційної культури, як глобального стратегічного ресурсу підприємства.

Організаційна культура виступає основою процесу розвитку організації й належить до складних матеріально-духовних феноменів, дослідження яких стикається із низкою проблем, які підсилюють зростаючий інтерес до її розгляду як глибинної субстанції організаційних змін, підвищення конкурентоспроможності підприємства і сучасного інструментарію