

Етап 1. Неусвідомлена некомпетентність полягає у відсутності певного навичку/навичків та неусвідомленні необхідності його/їх застосовувати. Людина не відчуває потреби росту у певній сфері, оскільки її некомпетентність у цій сфері не є усвідомленою.

Етап 2. Етап усвідомленої некомпетентності розпочинається у той момент, коли об'єкт у своїй практиці стикається із способом виконання завдань, які були недоступними перед цим. Провівши аналогію із управлінням, можна порівняти це із тим моментом часу, коли авторитарний керівник стикається з більш ефективним стилем керівництва.

Етап 3. Усвідомлена компетентність настає, коли результати навчання та тренування у сфері менеджменту чи мистецтва дають відмінні результати. У процесі виконання поставлених завдань людина керується набутими знаннями та навиками; ефективність її праці зростає. У розглянутому випадку з менеджменту етап усвідомленої компетентності настає у момент, коли зміна керівником свого стилю управління стимулює працівників більш продуктивніше виконувати поставлені завдання та спостерігаються позитивні зміни у соціально-психологічному кліматі в колективі, ставленні підлеглих до керівника тощо. І ці зміни керівник бачить у повсякденній управлінській діяльності. Або у випадку митця, коли його твори стають всіма впізнаваними і отримують похвалу не тільки глядачів, але і колег.

Етап 4. Етап неусвідомленої компетентності настає, коли людина не задумується про використання певного здобутого навичку, а використовує його на рівні отриманого на попередньому етапі досвіду та теоретичних знань. Саме на цьому етапі розвитку навичків розкриваються приховані до цього таланти людини у цій сфері. Неусвідомлена компетентність дає їй змогу відходити від загальноприйнятих норм, створювати щось своєрідне та унікальне, комбінувати стилі та реалізовувати власні ідеї. В середньому для закріплення певного нового навичку поведінки необхідно приблизно 21 день безперервної, усвідомленої його практики та тренування. Після цього навик переміщується в область неусвідомленої компетентності.

Ефективність коучингу організації загалом має більш важливе значення через необхідність підвищення компетенції не тільки окремого учасника організації, але і об'єднання цих компетенцій навколо організаційних цілей на конструктивній основі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У сучасну еру інформаційних технологій та швидких змін за умов середовища неминучим є динамізм організаційного розвитку. Одним із засобів забезпечення розвитку організації є коучинг організаційної ефективності, який дасть змогу підвищити ефективність функціонування організації та забезпечити задоволеність працівника результатами своєї роботи. Врахування психологічних особливостей людини та особливостей взаємодії учасників в організації забезпечить дієвість запропонованого рішення для позитивних змін у динаміці економічної, організаційної та соціальної ефективності організації.

### Література

1. John Whitmore, Coaching for performance // Nicholas Brealy publishing, 2002. – 127.

2. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей : пер. с англ. / Стивен Р. Кови. – Изд. 7-ое, [перераб. и доп.]. – М. : Изд-во "Альпина Паблишер", 2012. – 374 с.
3. Огнев А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А.С. Огнев. – СПб. : Изд-во "Речь", 2003. – 192 с.
4. Пригожин А.И. Организации: системы и люди. Деловая культура: сравнительный анализ / А.И. Пригожин // Социологические исследования. – М. : Изд-во "Наука", 1984. – С. 5-19.
5. Blau P. Formal organizations: A comparative approach / P. Blau, W. Scott. – San Francisco, 1963. – 262 p.
6. Etzioni A. The comparative analysis of complex organizations / A. Etzioni. – New York, 1961. – 126 p.
7. Гибсон Дж. Организации: поведение, структуры, процессы / Дж. Гибсон, Д.М. Иванцевич. – М. : Изд-во "ИНФРА-М", 2000. – 212 с.
8. Коростельов В.А. Управлінське консультирование / В.А. Коростельов. – К. : Вид-во МАУП, 2003. – 104 с.
9. Максимов В.Е. Коучинг от А до Я / В.Е. Максимов. – СПб. : Изд-во "Речь", 2004. – 272 с.
10. Смит М. Тренинг Уверенности в себе / М. Смит. – СПб. : Изд-во "Речь", 2005. – 256 с.

### **Павлов В.И., Чернобай Л.И., Дума О.И. Коучинг организационной эффективности: сущностные характеристики и влияние на развитие предприятия**

Охарактеризованы сущность понятий "коучинг" и "организация". Предложено определение понятия "коучинг организационной эффективности". Рассмотрены основные задачи организационного коучинга. Разработана структурная схема коучинга организационной эффективности. Охарактеризованы основные этапы роста эффективности организации по результатам коучинга.

**Ключевые слова:** коучинг, организация, эффективность, синергизм, организационные цели, коучинг руководителей, технологический коучинг, коучинг личности

### **Pavlov V.I., Chernobay L.I., Duma O.I. Coaching of organizational efficiency: the essential characteristics and the impact on development of enterprise**

The essence of "coaching" and "organization" terms has been characterized. Definition of "organizational efficiency coaching" term has been proposed. The main tasks of organizational coaching have been examined. The structural scheme of organizational efficiency coaching has been developed. The main stages of organizational efficiency growing have been characterized.

**Keywords:** coaching, organization, efficiency, synergism, organizational goals, executive coaching, process coaching, coaching of the personality.

УДК 658.3:016.17

Доц. І.С. Процик, канд. екон. наук;

доц. Х.С. Передало, канд. екон. наук;

доц. М.Ф. Гончар, канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка"

### **ПРОЦЕС КОУЧИНГУ ТА ЙОГО ОСНОВНІ УЧАСНИКИ**

Визначено основних учасників коучингу, розглянуто їх сутність. Проаналізовано відомі моделі коучингу, такі як: GROW, "3D коучинг" та PRO. Перераховано переваги застосування коучингу при особистісному та професійному розвитку. Запропоновано розгорнуте представлення коучингового процесу, яке доцільно використовувати під час формування коучингової взаємодії, та наведено коротку характеристику кожного з етапів.

**Ключові слова:** учасники коучингу, коучинговий процес, етапи коучингового процесу.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** За умов глобалізації та посилення конкуренції, підвищення вимог з боку споживачів до якості продукції, а ділових партнерів – до ефективного співробітництва вітчизняним підприємствам необхідні кваліфіковані, здібні, компетентні працівники, які не тільки мають ці якості й уміння, але і вміють їх реалізовувати в процесі своєї трудової діяльності, навчатись і розвиватись, приймати раціональні управлінські рішення, спілкуватися з підлеглими, керівництвом, споживачами та іншими цільовими групами тощо. Відсутність у працівників цих навичок часто призводить до різних проблем для підприємства, а саме: зниження рівня продуктивності праці, конкурентоспроможності продукції, прибутковості, втрати частки ринку чи іміджу, розірвання контрактів, спаду обсягів продажу тощо. Саме тому, з метою мінімізації цих ризиків, у світовій практиці застосовують програми навчання чи тренінги для працівників, спрямованих на їх особистий чи професійний розвиток. Одними з них є коучинг, який набув останнім часом особливої популярності та в нашій державі. Однак, незначний досвід роботи в цій сфері діяльності мають вітчизняні тренери та керівники, а також відсутність чітко обумовленого процесу коучингової взаємодії зумовлюють потребу у подальшому дослідженні цього питання.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженнями коучингу на підприємстві, зокрема визначенням сутності цього поняття, чинників впливу, принципів та моделей застосування тощо, займались достатньо багато науковців. Найбільш відомими іноземними авторами з коучингу є: Джон Уїтмор, Майлз Дауні, М. Аткинсон та Р. Чоїс, Томас Дж. Леонард, Том Петерс, Дж. Флегерті, Роберт Харграв, Тімоті Голві та ін. [2, 3, 7, 8, 10]. Серед вітчизняних науковців потрібно відзначити: О. Абашкіна, Є. Денисенко, М. Нагару, В. Бережну, І. Петровську, О. Сорокоумова, В. Кулика, Р. Балу та ін.

Однією із найпростіших моделей коучингового процесу є модель GROW, яку запропонував Джон Уїтмор. Вона складається із чотирьох основних етапів: формування цілей (goal); оцінювання існуючого стану (reality); оцінювання можливостей (options) та визначення дій (way/will) [9]. Однак, проаналізувавши ці етапи, можна дійти висновку, що вони відображають лише початкові кроки, які передбачає коучингова взаємодія між учасниками цього процесу. Заслуговує на увагу також трьохелементна модель коучингу, що називається "3D коучинг" (SEC), оскільки зорієнтована на трьох важливих сферах: клієнт (client), середовище (environment), коуч (coach), та відображає професійність й особистісну відповідність роботи коуча в цих напрямках [7]. Ця концепція зорієнтована передусім на встановленні цілей коуча під час його роботи з клієнтом із врахуванням середовища і своєї ролі у цій взаємодії.

Модель PRO, розроблена Джеймсом Лоулі і Пенні Томпкінсом, складається з таких трьох елементів [10]: проблема (problem), рішення (remedy) та результат (outcome). Базується вона на тій передумові, що клієнт відправляє лінгвістичні сигнали коучу, що носять закодовану інформацію або про проблему, або про бажання її вирішення чи поєднання цих прагнень, та які повинні бути декодовані останніми й спрямовані на результат. Однак, ця модель також не відображає послідовність застосування коучингового процесу на

підприємстві, а розглядає лише питання, що стосуються формування взаємодії коуча з клієнтом.

**Мета роботи** – охарактеризувати учасників процесу коучингу, дати його розгорнуте представлення з детальним описом кожного з етапів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Класичні моделі коучингу є основою для здійснення поетапного коучингового процесу, що сприятиме послідовному виконанню дій і досягненню поставлених цілей перед усіма його учасниками та дасть змогу приймати ефективні управлінські рішення. Як свідчить практика, замовниками коучингового процесу можуть бути як окремі клієнти (особистості), так і керівництво організації, а основними напрямками розвитку в процесі застосування коучингу є професійний та особистий. Основними перевагами застосування коучингу в напрямі професійного розвитку користувача коучингу в організаціях є [4, 5, 8, 11]:

- формування ефективних робочих команд;
- раціональне управління часом;
- відпрацьованість швидкої реакції на критичну ситуацію в організації;
- сприяння самостійності персоналу в пошуку власних рішень та баченні ситуації;
- покращення результативності працівників та розуміння працівником основних завдань, поставлених перед ним керівництвом організації;
- професійне зростання працівника;
- формування відчуття турботи у працівника зі сторони організації та причетності до справ організації тощо.

Основними перевагами застосування коучингу в напрямі особистого розвитку клієнта є [4, 5, 8, 11]:

- зростання самооцінки особистості, яка співпрацює з коучем;
- формування креативного мислення, творчого підходу до вирішення поставлених завдань та ситуацій;
- мобілізація внутрішніх можливостей і потенціалу клієнта;
- вдосконалення та розвиток для досягнення особистих цілей в житті тощо.

Практика засвідчує, що якщо замовником коучингового процесу виступають окремі клієнти (особистості), то переважно цей процес зосереджений тільки на особистому розвитку замовника, його вмінь, рис характеру, комунікативних та інших здібностей. Якщо ж замовником коучингового процесу є керівники підприємств, то процес більшою мірою зосереджується на професійному розвитку персоналу, хоча одночасно відбувається особистий розвиток працівників у поєднанні з професійним.

Основними учасниками коучингового процесу є:

- 1) коучі, як навчають і спрямовують працівників і підлеглих підприємств у необхідному напрямі з метою досягнення поставлених перед ними цілей;
- 2) клієнти та користувачі коучингу – працівники, які є об'єктом процесу коучингу з метою самовдосконалення, професійного та особистого розвитку і розкриття свого потенціалу і можливостей. Користувачами коучингу переважно виступають працівники підприємств, для розвитку і самовдосконалення яких запрошують коучерів. Клієнтами переважно є окремі особистості, які самі прагнуть удосконалити свій потенціал та можливість з метою саморозвитку;

3) замовники коучингу – це керівники підприємств, метою яких є розвиток персоналу в організації, їх компетенції, мобілізація внутрішніх можливостей і потенціалу своїх працівників тощо, а також окремі особистості, клієнти, які прагнуть удосконалення своїх вмінь, здібностей і знань з метою власного розвитку і мобілізації внутрішніх резервів для досягнення особистих цілей.

Як свідчить практика, клієнти, в переважній більшості, в процесі застосування коучингу прагнуть розвивати власні здібності та характеристики, тому спрямовують зусилля на особистий розвиток, на відміну від користувачів коучингу, для яких напрям розвитку визначає замовник, який насамперед спрямовує його на професійний розвиток, що необхідний для трудової діяльності працівника. Хоча не можна стверджувати, що коучинговий процес зосереджений тільки на одному з напрямів розвитку, оскільки переважно поряд з розвитком одного напрямку одночасно розвивається і інший.

Взаємодію між учасниками коучингового процесу та напрямками розвитку зображено на рис. 1.

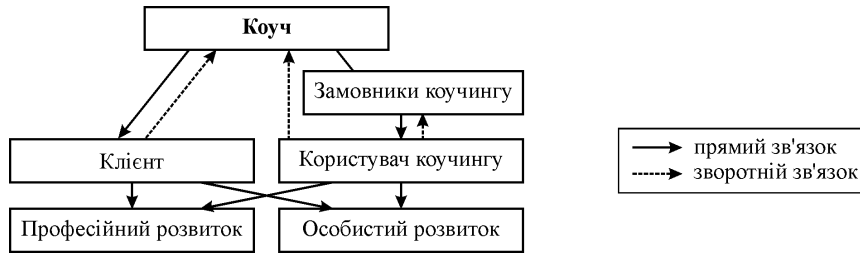


Рис. 1. Учасники коучингового процесу

Розгорнутий процес коучингу доцільно розглядати через послідовність етапів, які наведено на рис. 2. Розглянемо кожен із них окремо. Першим етапом є формування ідеї з проведення коучингу на підприємстві, яка часто зумовлена потребами, пов'язаними з удосконаленням бізнес-процесів в організації, розвитком персоналу, покращенням корпоративної культури, згуртованості колективу, розробкою стратегічних напрямів роботи тощо.

Другим етапом є інформаційне забезпечення, яке полягає у підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо встановлення мети і цілей коучингу. Збір інформації проводиться з метою визначення цільової аудиторії, їх потреб та можливостей, а також проблемних місць чи цілей організації та/або окремих осіб, яких вони хочуть подолати або досягнути за допомогою співпраці з коучем.

Третім етапом коучингового процесу є конкретизація мети та встановлення цілей коучингу. Мета і цілі коучингу визначаються його замовником і узгоджуються із коучем. Замовниками коучингу можуть бути клієнт особисто або керівники підприємства. На цьому етапі формуються очікування замовників від проведення коучингу, встановлюються основні пріоритети. Визначаються загальні можливості, відбувається знайомство між учасниками коучингового процесу. Як показує практика, формування цілей є одним із найважли-

віших етапів будь-якого процесу. Для якісного коучингового процесу цілі повинні бути [6]: чітко сформульованими; піддаватись оцінюванню і виміру; орієнтуватись на дію; бути реальними і прив'язаними до конкретного часу.



Рис. 2. Етапи коучингового процесу

Четвертим етапом коучингового процесу є перевірка реальності, на якому зіставляються отримана інформація на третьому етапі і реальна ситуація та характеристика користувача коучингу. За умов виявлення повної невідповідності реальності встановленим меті та цілям відбуваються коректування на другому етапі процесу. Перевірка реальності здійснюється шляхом спостереження за самим працівником з метою вивчення його поведінки, отримання знання про його компетенції і здібності, його сильні та слабкі сторони, можливість впливу на нього і його поведінку інших працівників тощо. На цьому етапі необхідним є також особисте спілкування коуча з користувачем коучингового процесу, що дасть змогу краще зрозуміти клієнта чи користувача і вплине на визначення необхідних дій з метою його розвитку. Під час цього етапу аналізуються ресурси, можливості та існуючі обмеження.

На п'ятому етапі спостерігаємо шляхи досягнення задуманого та здійснюється планування дій з розробленням чіткого плану, базуючись на класичних моделях коучингової взаємодії між коучем та клієнтом чи користувачем. Під час визначення шляхів досягнення встановленої мети і цілей відбувається розгляд альтернативних варіантів з урахуванням виявлених можливостей, наявних ресурсів та існуючих обмежень. Плани допомагають

здійснювати клієнтам ефективні дії, які реально виконати, і сприяють професійному й особистому розвитку особи. Прогнозування можливих результатів дає змогу передбачити рівень досягнення цілей і виконання поставлених завдань і планів. Якщо прогнозовані результати узгоджуються з вимогами замовника, то коуч переходить до безпосередньої роботи з клієнтом чи користувачем коучингу за сформованим сценарієм дій, якщо ні, відбувається коректування шляхів досягнення та розроблених коучем планів.

Шостим етапом є коучингова діяльність або взаємодія, яка передбачає безпосередню співпрацю коуча з клієнтом чи користувачем, внаслідок чого отримаємо очікувані результати, заплановані коучинговим процесом. Метою коуча є допомогти працівникові повірити у власні сили, здібності, можливості реалізації свого потенціалу, знайти внутрішні резерви і здібності та навчитись застосовувати їх у своїй діяльності й житті.

Сьомим етапом є отримання результату діяльності коуча і докладених зусиль, знань і можливостей його клієнта чи користувача. На цьому етапі відбувається оцінювання отриманих результатів за допомогою різних методів, а саме: анкетування, надання конкретних завдань до виконання, аналізування роботи працівника протягом встановленого періоду тощо.

На восьмому етапі здійснюється зіставлення отриманих результатів із встановленими цілями та поставленими завданнями, визначається рівень задоволення замовника результатом коучингового процесу. За умови, що замовник коучингового процесу задоволений отриманими результатами, відбувається завершення цього процесу, якщо ж отримані результати не задовольняють або не повністю задовольняють замовника, то визначаються подальші напрями дій, переглядають нові умови коучингової співпраці тощо.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Коучинг є одним із найефективніших інструментів роботи з персоналом, що забезпечує його розвиток, мобілізацію внутрішніх можливостей і потенціалу, формування креативного мислення, активізування його діяльності, збільшення кількості прийнятих раціональних управлінських рішень та вирішення виробничих проблем тощо. Подальші дослідження спрямовуватимуться на визначення перешкод у процесі застосування коучингу та шляхи їх подолання, що сприятиме досягненню спільно поставлених цілей з метою їх ефективної реалізації.

### Література

1. Алексеенко О. Коуч-вдохновитель / О. Алексеенко. [Електронний ресурс]. – Доступний с [http://www.coachuga.ru/coachings/o\\_kouchinge/](http://www.coachuga.ru/coachings/o_kouchinge/).
2. Аткинсон М. Внутренняя динамика коучинга : пер. с англ. / М. Аткинсон, Рае Т. Чоис. – R. : Companion group, 2009. – Т. 1. – 208 с.
3. Аткинсон М. Пошаговая система коучинга : пер. с англ. / М. Аткинсон, Рае Т. Чоис. – R. : Companion group, 2009. – Т. 2. – 256 с.
4. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.lifecoach.com.ua/>.
5. Кравчук В. Коучинг – ділове репетиторство / В. Кравчук // Контакти : Український діловий тижневик. – 2003. – № 30. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/10/302003367.html>.

6. Кузьмін О.С. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. – 352 с.

7. Майстерність коуча 3D коучинг. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.coach-100.com/upload/Galata\\_Y.pdf](http://www.coach-100.com/upload/Galata_Y.pdf).

8. Малічевський В. Я критикую коучинг, тому що хочу його впроваджувати / В. Малічевський. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.tn.work.ua/articles/181/>.

9. Модель GROW в коучингу. [Електронний ресурс]. – Доступний с <http://www.dan.kiev.ua/2011/02/04/model-grow-v-kouchinge/>.

10. Модель PRO в коучингу. [Електронний ресурс]. – Доступний с <http://www.olegshen.com/model-pro-v-kouchinge/>.

11. Передало Х.С. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом / Х.С. Передало, М.О. Моспан // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики : матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2010. – С. 348-349.

### *Процьк І.С., Передало Х.С., Гончар М.Ф. Процесс коучинга и его основные участники*

Определены основные участники коучинга, раскрыта их сущность. Проанализированы известные модели коучинга, такие как: GROW, "3D коучинг" и PRO. Перечислены преимущества применения коучинга при личностном и профессиональном развитии. Предложено развернутое представление коучингового процесса, которое целесообразно использовать при формировании коучингового взаимодействия, и приведена короткая характеристика каждого из этапов.

**Ключевые слова:** участники коучинга, коучинговый процесс, этапы коучингового процесса.

### *Protsyk I.S., Peredalo Kh.S., Gonchar M.F. Process of coaching and his basic participants*

The basic participants of coaching are certain, their essence is exposed. The known models of coaching are analysed, such as GROW, "3D coaching" and PRO. The enumerated advantages of application of coaching are at personality and professional development. The unfolded presentation of process of coaching, that it is expedient to use for forming to cooperation of coaching, is offered, and short description over is brought each of the stages

**Keywords:** participants of coaching, process of coaching, stages of process of coaching.

УДК 005.953(045)

Доц. А.І. Якимів, канд. екон. наук –  
НУ "Львівська політехніка"

### ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСТАФІНГУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Досліджено особливості використання аутстафінгу як ефективного заходу забезпечення підприємств якісними трудовими ресурсами. Виокремлено основні переваги від застосування аутстафінгу, наведено домінуючі ризики, які виникають внаслідок аутстафінгу. Запропоновано умови використання аутстафінгу різними організаціями. Розроблено моделі оцінювання вартості та доцільності використання аутстафінгу.

**Ключові слова:** аутстафінг, організація, трудовий ресурс, провайдер аутстафінгу.

**Постановка проблеми.** Основним ресурсом будь-якої організації, незалежно від виду діяльності, величини та організаційно-правової форми є трудовий ресурс. Особливо нагальною проблемою ресурсного забезпечення пос-