

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

Скоробагатська Оксана Іванівна

**УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОУЧИНГОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ
У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник

_____ О.Г. Козлова
кандидат педагогічних наук,
професор, завідувач кафедри
менеджменту освіти та педагогіки
вищої школи

« _____ » _____ 2020 року

Виконавець

_____ О.І.Скоробагатська
« _____ » _____ 2020 року

Суми 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОУЧИНГОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Сутність та передумови виникнення коучингових технологій у системі управління персоналом.....	9
1.2. Технологія коучингу як метод оптимізації соціально- економічної ефективності персоналу організації.....	26
1.3 Обґрунтування ключових коучингових компетенцій менеджера організації.....	37
Висновки до розділу 1.....	50
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОУЧИНГОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	51
2.1. Інтегрована модель управління формуванням коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації.....	51
2.2. Розробка навчально-тренінгового курсу з формування коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації та методичні рекомендації щодо його впровадження.....	63
Висновки до розділу 2.....	72
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Людський ресурс завжди був найважливішою цінністю організації. В умовах кризових випробувань та наростаючих темпів перетворень нові технології управління персоналом стають важливою умовою життєздатності та відродження організацій. Сьогодні у сфері управління персоналом формується нова система поглядів, що сконцентрована на максимальному залученні потенціалу спеціалістів, їх унікальних спеціалізованих знань та вмінь, комунікативних компетенцій та творчих здібностей щодо професійної самореалізації.

Еволюція кадрового менеджменту починаючи із звичайної роботи з кадрами до управління людськими ресурсами розширює коло проблем теоретичного і практичного плану, які необхідно вирішувати в процесі управління. Однією з актуальних проблем є необхідність формування ефективної соціально-економічної поведінки співробітників організацій. Найбільш перспективним у цьому відношенні методом є коучинг. Він представляє собою соціальну технологію партнерства у галузі розвитку та корекції особистісних, професійних і поведінкових компетенцій окремих співробітників та груп з метою формування та оновлення їх трудової мотивації і корпоративної поведінки.

Інноваційна технологія коучингу представляє собою сукупність соціально-психологічних та управлінських технологій, спрямованих на оцінку компетенцій, виявлення сильних і слабких сторін, посилення мотивації щодо досягнення результату, підвищення ефективності: окремих співробітників, керівників вищої ланки (індивідуальний коучинг або коуч-консультування); структурних підрозділів (груповий або командний коучинг); організацій в цілому (організаційний коучинг).

Управлінське консультування на базі технології коучингу розвивається протягом останніх десятиліть і в даний час являє собою сформовану систему, міждисциплінарний напрямок, що включає методи активного спостереження і слухання, технології питань, проектних методик, нейролінгвістичного

програмування, елементів глибинної психології і психотерапії. В умовах формування інноваційної економіки, побудованої на нових знаннях, суттєво зростають та швидко змінюються вимоги до компетенцій персоналу підприємств та організацій. Нова філософія управління персоналом передбачає формування у співробітників сприятливого сприйняття роботи у компанії, заохочення культури взаємодії, застосування потужних інструментів аналітики та надання працівникам можливості контролювати розвиток власної кар'єри. Сучасні організаційні коучингові технології допомагають нарощувати потенціал функції управління персоналом, сприяючи досягненню цілей організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Компетентнісний підхід, який служить певним ресурсом в умовах кризи традиційної системи освіти, вивчають сучасні науковці: І. Бех, Н. Бібік, І. Єрмаков, О. Кононко, В. Краєвський, О. Лебєдєв, В. Луговий, Л. Масол, О. Овчарук, О. Пометун, О. Савченко, А. Сбруєва, О. Сухомлинська, А. Хуторський.

Проблему професійної підготовки працівників у системі управління досліджено такими вітчизняними науковцями, як: Р. Бала, Ю. Блинда, Л. Ведута, О. Гавриш, В. Гурієвська, Я. Демків, Л. Довгань, В. Жуковська, О. Козлова, І. Крейдич, О. Кушнірук, М. Лазарєв, Н. Лев, Є. Логвиновський, О. Марцінковська, М. Моспан, Г. Мохонько, М. Нагара, В. Павлов, Х. Передало, В. Петровська, Л. Прокопишин-Рашкевич, Л. Пшенична, А. Сбруєва, Н. Сичова, Н. Семенченко, Н. Фижик.

Дослідженням технології коучингу, формуванням його теоретичних та практичних засад займались: М. Данилова, Я. Гибнер, Т. Голви, Д. Гоулман, Т. Дж. Леонард, Э. Парслоу, Р. Прайор, М. Рэй, А. Савкин, Дж. Сمارт, Н. Сміт, Ф. Стоун, Н. Томашек, Дж. Уитмор, Серед вітчизняних науковців аспекти коучингу в контексті управлінської діяльності досліджували В. Гурієвська, В. Жуковська, В. Кулик, Н. Лев, Є. Логвиновський, О. Марцінковська, А. Мазараки, М. Нагара, В. Павлов, Х. Передало, І. Петровська, Н. Сичова.

Потреба в менеджменті нової соціальної якості далеко не завжди реалізується в дійсності. Багато керівників-практиків недооцінюють роль змін,

заохочення інновацій, врахування соціально-психологічних характеристик персоналу. Таке недооцінення впливає на ефективність управління та веде до недостатньої конкурентоспроможності підприємств або несприятливих наслідків діяльності компаній. В умовах економічної кризи, випробувань, пов'язаних з карантинними заходами в сучасній Україні особливої актуальності набуває проблема модернізації управлінських технологій, удосконалення процесу професійної підготовки майбутніх менеджерів шляхом впровадження навчальних курсів, націлених на формування коучингових компетенцій.

На основі аналізу нами виявлено суперечності: між суттєвим потенціалом коучингових технологій в управлінні та низьким рівнем його використання у підготовці майбутніх фахівців у галузі управління; між необхідністю оволодіння майбутніми менеджерами організації коучинговими компетенціями та відсутністю цілеспрямованої роботи з їх формування в процесі професійної підготовки.

Отже, необхідність пошуку ефективних шляхів впровадження коучингових технологій у професійну підготовку майбутніх менеджерів організації й зумовила вибір теми магістерського дослідження: **«Управління формуванням коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації»**.

Мета дослідження: з'ясувати теоретичні та практичні основи управління розвитком коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації.

Завдання дослідження:

1. Вивчити сутність та передумови виникнення коучингових технологій в системі управління персоналом.
2. Схарактеризувати технологію коучингу як методу оптимізації соціально-економічної ефективності персоналу організації.
3. Обґрунтувати ключові коучингові компетенції менеджера організації.
4. Розробити модель управління формуванням коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації.

5. Розробити навчально-тренінговий курс з формування коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації та методичні рекомендації щодо його впровадження.

Об'єкт дослідження: процес професійної підготовки майбутніх менеджерів організації.

Предмет дослідження: теоретичні та методичні засади формування коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації у процесі професійної підготовки.

Матеріали та методи дослідження. Теоретичну основу дослідження складають основні управлінські та соціально-психологічні положення щодо ефективності застосування коучингу як технології управління поведінкою персоналу організації Т. Галві, Т. Дж. Леонарда, Дж. Вітмора, Д. Големана, А. Адлера, К. Роджерса, А. Маслоу, В. Штерна, Дж. Гілфорда, Г. Гарднера, М. Перре, Е. Парслоу, М. Рея, А. Савкина, М. Данілова, Дж. Гарріса та ін.

Для обґрунтування положень магістерської роботи використано такі методи: загальнонаукові (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація, термінологічний аналіз); конкретно-наукові (вивчення та аналіз літератури щодо теми дослідження для визначення ступеня розробленості проблеми дослідження, аналіз базових понять дослідження; методи зіставлення, систематизації, прогнозування; конструювання моделі управління формуванням коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації; розробка навчально-тренінгового курсу з формування коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації).

Елементи наукової новизни одержаних результатів: актуалізовано проблему впровадження коучингових технологій у професійну підготовку майбутніх менеджерів організації; систематизовано інформацію щодо сутності та передумов виникнення коучингових технологій, проаналізовано технологію коучингу; обґрунтовано ключові коучингові компетенції менеджера організації; розроблено модель управління формуванням коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації; розроблено програму

навчально-тренінгового курсу з формування коучингових компетенцій майбутніх менеджерів організації.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що вони можуть бути використані у практичній діяльності сучасних організацій для підвищення ефективності управління персоналом. Окремі положення магістерської роботи можуть бути використані в освітньому процесі під час викладання дисциплін, «Психологія управління», «Управління гуманітарними проектами», «Психологія педагогічного менеджменту», «Управління персоналом», «Менеджмент організації». Технологія коучингу може бути успішно застосована у навчальному процесі з різних дисциплін при проведенні лекцій, семінарів, колоквиумів, виконанні курсових та дипломних робіт.

Апробація результатів та публікації. Основні положення та результати магістерського дослідження обговорювалися: на II Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» (12-13 листопада 2020 року, м. Суми); на V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми забезпечення якості життя в глобалізованому світі» (11-12 листопада 2020 р., м. Ополь, Польща); на Міжнародній науково-практичній конференції «Педагогіка та психологія: сучасний стан розвитку наукових досліджень та перспективи» (20–21 листопада 2020 року, м. Запоріжжя).

Основні положення роботи висвітлено в таких публікаціях:

1. Скоробагатська О. І. Психологічні засади інноваційних коучингових технологій в управлінні персоналом. *Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (12-13 листопада 2020 року, м. Суми). Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. С. 57–59.

2. Скоробагатська О. І. Особливості коуч-менеджменту в контексті підвищення ефективності персоналу. *Педагогіка та психологія: сучасний стан розвитку наукових досліджень та перспективи* : матеріали Міжнародної

науково-практичної конференції (20–21 листопада 2020 року, м. Запоріжжя).
Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2020. С. 43–45.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Повний обсяг магістерської складає 83 сторінки друкованого тексту, з них – основний текст магістерської викладено на 75 сторінках. Список використаних джерел становить 94 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОУЧИНГОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та передумови виникнення коучингових технологій у системі управління персоналом

У сучасному світі тема коучингу стала однією з найпопулярніших у сфері управління та консалтингу. На думку європейських експертів, коучинг є одним із найбільш ефективних методів управління. Більшість консультантів визначають коучинг не лише як метод безпосереднього навчання, але і як філософію, систему технологій та методів, спрямованих на максимально продуктивну постановку та досягнення цілей.

Коучинг як нова форма консультування з'явився на початку 1980-х років. Спочатку цей термін означав особливу форму підготовки спортсменів, які претендують на видатні результати. Пізніше коучинг стали використовувати успішні бізнесмени, політики, громадські діячі та зірки шоу-бізнесу як ефективний метод досягнення серйозних особистих цілей. У 1980-х рр. коучинг почав відігравати важливу роль у бізнесі. Незабаром ефективність коучингу стала відомою у всьому світі. Але серйозне ставлення до ролі коучингу в галузі організаційного розвитку було підготовлено роботами з ситуативного лідерства, де коучинг розглядається як стиль керівництва, спрямований на розвиток ініціативи та незалежності підлеглих [40].

На Заході парадигма коучингу як особливого стилю взаємодії розвинулася на основі пошуків передових підходів в галузі наставництва, бізнес-консультування, психологічного консультування і навіть психотерапії. Ця технологія допомогла людям розвиватися, освоювати нові навички та досягати великих успіхів. Особисті та корпоративні цілі стали більш усвідомленими та послідовними. Зараз цей дуже ефективний спосіб досягнення конкретних результатів у житті та бізнесі набуває визнання у всьому світі.

Коучинг – це індивідуальне тренування людини для досягнення важливих для неї цілей, підвищення ефективності планування, мобілізації внутрішньої спроможності, розвитку необхідних умінь і навичок, розробки вдосконалених стратегій отримання результатів. Ця методика призначена для розширення можливостей людей, які усвідомлюють необхідність змін і які ставлять перед собою завдання професійного та особистісного зростання. Вона може бути спрямована на реалізацію планів у різних сферах життя: бізнес, кар'єра, освіта, міжособистісні стосунки та сім'я. Всі методи, що використовуються у коучингу, спрямовані насамперед на фокусування уваги людини на цілеспрямовані дії та мотивацію до цих дій [26].

Коучинг існує також як тип управління, який зосереджується на процесі розвитку потенціалу працівників, допомагає максимізувати їх особисту продуктивність та успіх компанії в цілому. Багато організацій почали застосовувати принципи коучингу, підвищуючи ефективність кожного працівника на кожному організаційному рівні.

Особистісний коучинг допомагає:

- визначити цілі та оптимальні кроки для їх досягнення;
- підвищувати самостійність та відповідальність клієнта;
- отримувати задоволення від своєї діяльності;
- навчитися знаходити нові шляхи ефективної співпраці;
- швидко приймати правильні рішення у складних ситуаціях;
- узгоджувати індивідуальні цілі з цілями організації;
- зробити своє життя багатшим;
- відкрити нові можливості;
- заробляти більше і витратити менше;
- збагачувати життя новими продуктивними особистими стосунками [51].

Бізнес-коучинг дозволяє ефективно вирішувати наступні завдання:

- створення згуртованих робочих колективів;
- виведення на ринок нових товарів та послуг;
- нематеріальна мотивація персоналу;

- управління змінами;
- доступ до нових ринків;
- управління проектами (від відділу до організації);
- підвищення ефективності продажів;
- створення проектних команд;
- формування конкурентних переваг;
- позиціонування товару або компанії.
- навчання персоналу [81].

Найбільш очевидні варіанти застосування коучингу в роботі з персоналом:

- мотивація персоналу;
- оцінка;
- делегування повноважень;
- вирішення проблем;
- врегулювання взаємин;
- планування та перевірка;
- робота в групах;
- виконання завдань;
- розвиток персоналу [58].

Для досягнення поставлених цілей коучинг використовує науково обґрунтовані методи, прийоми особистісного зростання та практичний досвід. Це процес саморозвитку, який дає клієнтам чітке уявлення про те, хто вони, що вони роблять, чого хочуть і чому саме цього хочуть. Жоден інший метод не враховує особисту історію людини, що дозволяє покладатися на його найкращі якості.

Згідно з дослідженням Manchester Inc, організації, що інвестують у коуч-тренінг своїх топ-менеджерів, отримують майже в шість разів більший прибуток. По-перше, це тому, що коучинг зосереджує людей на тому, щоб робити те, що збільшує прибуток організації. По-друге, це надає компанії-клієнту «капітал» самотивації та відповідальності персоналу, що максимізує

продуктивність та ефективність організації, призводить до збільшення прибутку.

Коучинг не дає «цінних порад», але надає клієнтові реальні методи та навички. Їх використання дозволяє знайти правильні рішення в конкретній ситуації, оптимальні для працівника та компанії. Ця технологія надійно адаптує організацію та людину до високої конкуренції на ринку. Адже, саме рівень ефективності та продуктивності організації є величезним ресурсом.

За результатами дослідження з коучингу, проведеного Manchester Inc. компанії, що замовляють коучинг для своїх керівників, відзначили «наступні покращення: підвищення продуктивності (53% на думку керівників); підвищення якості продукції послуг (48%); зміцнення організації (48%); зниження скарг споживачів (34%); збільшення підсумкової прибутковості (22%)». Керівники відзначили поліпшення «в наступних сферах: робочі відносини з безпосередніми підлеглими (77% на думку керівників); робочі відносини з безпосередніми супервізорами (71%); командна робота (67%); задоволеність роботою (61%); зниження конфліктності (52%); прихильність компанії (44%); робота з клієнтами (37%)» [34].

Отже, коучинг є дуже ефективною технологією в сучасній роботі з підлеглими, він допомагає персоналу освоїти нові навички та досягти великих успіхів, а підприємствам вийти на новий ефективний рівень. Розглянемо сутність та передумови виникнення коучингових технологій в системі управління персоналом.

Слово «коуч», що закріпилося в Англії у XVI ст., перекладається як «те, що швидко доставляє до мети». У другій половині XIX століття англійські студенти стали називати цим терміном приватних репетиторів. Вже на початку 90-х років XIX століття це слово міцно закріпилося у спортивному лексиконі як назва спортивного тренера, а потім перейшло до позначення будь-якої діяльності, пов'язаної з наставництвом, тренінгом, консультуванням. «Коучинг» – це транслітерація англійської «coaching», що можна перекласти як «навчання, підготовка, тренування».

Коучинг – це процес, спрямований на досягнення цілей у різних сферах життя та діяльності. Він виник на стику психології, управління, філософії, логіки та життєвого досвіду. Одним із еквівалентів ідеї коучингу є «спільне досягнення» або «розвиваюче консультування» [85].

Вважається, що як окрема професія коучинг остаточно сформувався на початку 90-х рр. XX століття. У США професія коуча офіційно визнана у 2001 році завдяки створенню і діяльності Міжнародної Федерації коучів.

В Україні коучинг найбільш широке поширення отримав в області консультування, хоча останнім часом деякі керівники стали його застосовувати і як метод управління персоналом з метою ефективного формування мотивації та адекватної поведінки своїх співробітників.

Джерелами коучингу слід вважати 5 основних напрямків:

1. Сократівський метод діалогу. Майевтика.
2. Психоаналітична теорія З. Фрейда, К. Юнга.
3. Гуманістичний підхід у психотерапії (К. Роджерс, А. Маслоу, А. Адлер).
4. Методики практикуючих ефективних спортивних тренерів (Т. Гоулви).
5. Концепція емоційного інтелекту (EQ) Д. Гоулмена.

Метод безпосереднього навчання, заснований на актуалізації індивідуального досвіду як засобу самовираження учасників процесу навчання і як засобу найбільш ефективного формування поведінки, називається «маєвтикою», за аналогією з методом ведення діалогу, розробленим античним філософом Сократом.

Метод сократівського діалогу - це спеціально організована система логічного вибудовування питань: кожне наступне питання обумовлено попередньою відповіддю співрозмовника. Як відомо, основні положення сократівського мистецтва діалогу полягають у наступному:

- установка, що всі знання у людини вже є, що вона володіє повнотою знань;
- свідомість черпає розуміння істини з самої себе;

- антидогматизм, що виражається у відмові від претензій на володіння достовірним знанням;
- знання є чимось більшим, ніж просто думка, його не можна отримати у готовому вигляді;
- людина повинна затратити значні зусилля, щоб «знайти» знання; на думку Сократа, тільки те знання є міцним, цінним для людини, яке видобуто самим мислячим суб'єктом;
- завдання вчителя - допомогти людині «породити» знання шляхом правильно заданих питань.

Технологія коучингу включає метод Сократа: у сучасній практиці коуч-консультування визнається ефективним і використовується прийом спеціальної організації запитування з метою актуалізації індивідуального досвіду людини.

Із теорії А. Адлера коучінг запозичив ставлення до кожної людини як до творця власного життя. Вправа з постановки цілей, планування життя, моделювання майбутнього - всі ці прийоми широко розповсюджені сьогодні у коучингу. А. Адлер вважав, що кожна людина може змінити свою долю і життя, якщо поставить собі мету і буде свідомо рухатися до неї.

Успішно використовується у коучингу один із прийомів К. Юнга – надихнути людину переглянути своє життя і переконати її розвиватися відповідно до своїх природних обдарувань, знайти для них застосування в житті та цілеспрямовано вдосконалювати свою особистість.

Засновник гуманістичної психології К. Роджерс створив новий напрямок, згідно до якого всі люди мають здатність будувати своє життя так, щоб воно давало їм особисте задоволення і при цьому було конструктивним у соціальному плані. К. Роджерс наполягав на тому, що людям властиве прагнення розвиватися в позитивному напрямку. Це був один із перших кроків до того, що сьогодні є «лайф-коучінгом». Отже, коуч повинен створювати атмосферу, в якій можна відкрито виражати себе, свої почуття, й таким чином, допомагати вдосконаленню іншої людини відповідно до її власних намірів і цілей.

Для розвитку коучингу велике значення має теорія А. Маслоу, який досліджував феномен самоактуалізації. Він проаналізував життя особистостей, які жили із відчуттям наповненості та усвідомленості свого існування, та постійно прогресували. Він вважав, що людина від природи прагне до душевної рівноваги, позитиву, самореалізації, творчої активності [82].

Великий внесок у розвиток коучингової технології зробили методики ефективних спортивних тренерів. Ключовими фігурами процесу зародження коучингу як самостійного методу тренування стали Томас Дж. Леонард, Тімоти Гелвей, Дж. Уїтмор.

Засновник коучингу Томас Дж. Леонард, працюючи фінансовим консультантом, зауважив, що його найбільш успішні клієнти потребують не стільки консалтингу (консультацій), скільки особистісної підтримки у професійній діяльності. Він формалізував цей вид діяльності, ввів поняття «коуч», запозичивши його зі спорту (англ. Coach - репетитор, інструктор, тренер) і домогся видатних результатів, створивши індустрію коучингу. Крім цього, часто його клієнти потребували не тільки навичок податкового і фінансового планування, а й бесід на особисті теми, що не відносяться безпосередньо до конкретної проблеми. Так, він зрозумів, що його клієнти хочуть від нього того, що можна назвати «плануванням життя». У 1982 році Томас Леонард став практикувати коучинг і був першим, хто почав застосовувати цей термін у неспортивному контексті [45].

Т. Леонард професійно займався коучингом і підготовкою коучів. Він заснував Міжнародну асоціацію сертифікованих коучів (International Association of Certified Coaches), Університет коучів та видавав найбільшу інтернет-сторінку у коуч-індустрії Today's Coach. Т. Леонард визначає коучинг як систему реалізації спільного, соціального, особистісного та творчого потенціалу учасників процесу розвитку з метою отримання максимально ефективного результату [44].

Т. Гелвей, автор бестселера «The Inner Game of Tennis», запропонував використання принципів спортивної гри в бізнесі. Його методика «внутрішньої

гри» набула широкого поширення і застосовується у спорті, бізнесі, охороні здоров'я та освіті. Вона також лежить в основі коучингу [17].

Т. Гелвей підкреслює, що велика різниця між кращими і гіршими результатами є очевидною і її не можна пояснити виключно відсутністю здібностей. Відмінності безпосередньо пов'язані зі способом навчання або здійсненням змін у результативності. Т. Гелвей зауважив, що довіряючи експертній оцінці тренера, спортсмен зводить свою відповідальність до рівня точного виконання того, що йому говорять. В результаті такого підходу страждає готовність людини самовдосконалюватися і нести відповідальність за це навчання. Згідно до теорії Т. Гелвея, «супротивник у голові» набагато небезпечніше суперника по ту сторону «сітки». Завдання тренера (або коуча) - допомогти гравцеві усунути або пом'якшити внутрішні перешкоди. У результаті проявиться природна здатність людини вчитися і домагатися ефективності. Мета «внутрішньої гри» – зменшити будь-яке втручання у розкриття і втілення повного потенціалу людини. Бізнес-тренінг ґрунтується на усвідомленні, довірі та свідомому виборі [17].

Ядром Внутрішньої Гри є той факт, що ми володіємо більшим людським потенціалом (Я2), чим ми думаємо, і що ми заважаємо реалізації цього потенціалу (Я1) більше, чим нам того хотілося б. Основою методології Внутрішньої Ігри є безоцінювальне усвідомлення існуючої реальності, будь то проста поведінка або складні ситуації у бізнесі; розуміння, що потрібно максимально ясно представляти результати, які ми хочемо отримати; а також довіра до своїх власних ресурсів, щоб рухатися до бажаних результатів. Довіра тут означає деяке зниження рівня контролю не по відношенню до зовнішніх факторів, а по відношенню до особистісного внутрішнього потенціалу. Саме така довіра дозволяє проявитися «поток» в роботі або грі, робить їх ефективними і приносить задоволення [17].

Застосування методу внутрішньої гри полягає в пошуку найкращих способів управління змінами и має певні завдання:

1. Допомогти всім працівникам компанії навчитися вчитися і самостійно думати.

2. Допомогти менеджерам навчитися бути бізнес-тренерами;
3. Допомогти керівникам навчитися створювати «навчальні організації» [17].

Т. Гелвей вловив саму суть коучингу: коучинг розкриває потенціал людини і таким чином допомагає йому досягти максимальної ефективності [18].

Засновник корпоративного бізнес-напряму і менеджменту у коучингу Джон Уїтмор визначив коучинг як систему цілей, розвитку потенціалу працівника. У 1992 році він видав книгу «Coaching for Performance», яка за оцінкою журналу «Management today» є «найкращою в цій області». Цей путівник з коучингу орієнтований і на початківців, і на професіоналів [45; 83].

На розвиток сучасного коучингу суттєво вплинула концепція емоційного інтелекту Д. Гоулмана. Праці журналіста газети «New York Times» Д. Гоулмана стали проривом у вивченні ефективності використання людських ресурсів. Його книга «Emotional Intelligence» стала справжнім бестселером. У 1995 році Деніел Гоулман відкрив, що не менш важливу роль, ніж «IQ», грає інший чудовий коефіцієнт - «EQ» (emotional intelligence), емоційний показник інтелекту, оскільки контроль над власними емоціями, а також здатність правильно сприймати чужі почуття характеризують інтелект точніше, ніж здатність логічно мислити. Результати цих досліджень були згодом покладено в основу менеджменту в стилі коучинг [19].

Дослідження Д. Гоулмана показали, що IQ не корелює з успіхом у бізнесі. Згідно з дослідженнями Гарвардського університету, лише 15% ефективності керівника визначається його інтелектом (IQ), а 85% – емоційною компетентністю (або емоційним інтелектом — EQ). Результати досліджень Д. Гоулмана згодом було покладено в основу менеджменту в стилі коучинг: те, що людина відчуває, набагато більше впливає на якість її роботи, ніж те, що вона вміє робити; вміння слухати і чути інших набагато важливіше ніж вміння використовувати власні знання; вміння ставити правильні питання набагато важливіше ніж вміння віддавати прямі і чіткі вказівки; всі зміни і рух вперед починаються із внутрішньої самосвідомості; кожний наступний крок

обов'язково будується на розумінні кінцевої цілі. За Д. Гоулменом, по-перше, слід вміти керувати своїм життям, по-друге – мати широкий спектр соціальних умінь. З'єднуючись разом, вони утворюють інструмент позитивного впливу на інших і проведення зовнішніх змін [19].

Модель Д. Гоулмана дозволяє навчитися передбачати появу емоцій і спрямовувати їх у правильному напрямку. Пік IQ спостерігається в 17 років, з віком він не змінюється, а в літньому віці зменшується. Коефіцієнт EQ збільшується з віком та досягає піку в 40-49 років як прояв зрілості [19].

Отже, розвинені навички емоційної компетентності дозволяють керівнику розглядати свої емоції та емоції своїх підлеглих як управлінський ресурс, й тим самим підвищувати ефективність їх діяльності та ефективність всієї організації. Топ-менеджери успішних компаній враховують цей фактор, що дозволяє їм краще використовувати наявні професійні знання та досвід, бути більш успішними та ефективними.

Е. Парслоу, М. Рей розглядали коучинг як системний підхід до формування корпоративної культури [61].

Сучасні дослідження з психології лідерства підтверджують, що емоційна компетентність є набагато важливішим фактором досягнення успішних результатів у роботі з людьми, ніж технічні знання та вміння. Розуміння емоцій, здатність керувати ними, здатність розвивати високу мотивацію, правильно розпізнавати емоції інших людей і грамотно будувати з ними стосунки підвищує ефективність сучасного керівника. Якщо менеджер не замислюється про проблему емоційної компетентності, результати його роботи можуть бути дуже невисокими.

В рамках розробки проблеми емоційного інтелекту були визначені поняття «емоційне управління» та «управління емоційними ресурсами організації». Для сучасних бізнес-організацій важливо, щоб менеджери були емоційно компетентними, тобто практикували емоційний менеджмент: встановлювали позитивну емоційну атмосферу в організації, вміли витягувати інформацію з емоційних сигналів персоналу, використовувати емоційну

енергію, створювали організаційну культуру, яка б породжувала у службовців необхідний психологічний стан для ефективної роботи.

У тих організаціях, де прийнято відкрито висловлювати емоції, говорити про них, спрямовувати почуття і стани людей у конструктивне русло, процеси взаємодії співробітників є більш ефективними. Такі компанії мають високу продуктивність, позитивний мікроклімат, зменшення конфліктів та адекватне прийняття рішень. Там, де емоції ігноруються, персонал є менш лояльним, більш стресовим, спостерігається плинність персоналу, люди частіше хворіють.

Дослідження досвіду успішних керівників та успішних компаній показали, що емоційно компетентні лідери досягають набагато більших результатів, ніж ті, хто більше покладається на розумовий інтелект та знання теорії управління. Темпи, виклики та вимоги сучасного ділового життя постійно зростають, й тому необхідно підключати інноваційні методи щодо емоційного інтелекту. Це дозволить створювати ресурсний стан для найефективніших рішень та результатів [81].

Філософія коучингу базується на тому, що людина за своєю природою є безмежно талановитою і має величезний потенціал, який реалізується не в повній мірі. Отже, метою коучингу є розкриття потенціалу особистості. Саме тому коуч не дає готових порад та рекомендацій, а допомагає клієнту знайти власні рішення поточних проблем.

Коучинг – це форма соціально-психологічної взаємодії, яка дозволяє людям усвідомити і прийняти відповідальність; це новий і перспективний метод роботи з організаціями, їх керівниками та командами; це інноваційний стиль управління людьми в організаціях, заснований на вивільненні людських можливостей для досягнення корпоративних цілей [83].

Коучинг як стиль управління персоналом – це взаємодія між керівником і підлеглим, яка передбачає визнання унікальності кожної людини, довіру до її здібностей, сприяння максимальному розкриттю особистісних ресурсів, що призводить до нового рівня відповідальності співробітників.

Коучинг як інструмент управління персоналом – це допомога співробітникам у розвитку і навчанні в процесі спільної роботи. При цьому

використовуються певні методи, техніки постановки питань, спільного обговорення та ін. Командний коучинг може допомагати командам оцінити свою діяльність, підвищити продуктивність. Коучинг як інструмент підвищення мотивації персоналу в організації може поліпшити комунікаційні канали та налагодити зв'язок всередині команди. Сутність коучингу і його значення для організації проявляється в тих процесах, які ініціюються коуч-керівником, який створює певний стиль взаємодії між співробітниками.

При розробці концепції системи коучингу ключовими моментами є:

- визначення цілей і завдань проекту, позначення їх меж у загальній структурі компанії;
- формування понятійного апарату і термінології, єдиних для всіх учасників;
- розробка методів і адміністративних процедур управління проектом;
- визначення форм і методів роботи, розробка процедур коучингу;
- визначення форм взаємодії включених у проект співробітників і розподіл зон відповідальності;
- планування заходів щодо реалізації проекту і розробка перспектив його подальшого розвитку [61].

Аналіз світової практики коучингу та результати заходів зміцнили переконання, що людина, яка використовує коучинг як метод навчання та розвитку, повинна відповідати високим особистим та професійним стандартам. Якщо працівник займає керівну посаду, це не означає, що він може автоматично використовувати коучинг у своїй роботі. І компанії не повинні заохочувати менеджера до впровадження нового стилю управління, орієнтуючись лише на його посаду. Непрофесійне практикування у коучинговій методиці може дискредитувати саму ідею коучингу або взагалі спровокувати ефективний менеджерський підхід.

Коучинг ділить робочий процес на етапи – постановка цілей та підтримка керівництва, підведення підсумків та винагорода, а також в рамках корпоративної етики на всіх етапах коучингу виключається публічна критика працівника, тому що вона обертається проти всієї команди, її креативності,

відкритості. Коучинг послідовно визначає мету, перешкоди на шляху її досягнення та методи подолання перешкод, визнаючи навчання як дію, засновану на гуманістичній психології та взаємній довірі між керівником та працівником.

У методах коучингу використовуються знання про працівника, його здібності та можливості, а також концепція ефективності методів керівництва. Наприклад, навчання простим навичкам набагато ефективніше за кілька кроків, ніж за один інтенсивний сеанс, який не дає можливості ефективно закріпити нові навички.

Найефективніший спосіб організації складної діяльності побудований на колективній роботі. Команди виступають сполучною ланкою між особами та організацією. Команди також дозволяють організувати свою роботу таким чином, щоб відповідати потребам людей та діяльності у спілкуванні. Вони допомагають створити атмосферу, в якій люди можуть ділитися плодами своїх зусиль та винагородою за працю та ризики. Команди прищеплюють почуття приналежності до єдиного цілого, яке народжується спільними ідеями, спільною метою, набором спільних історій та участі в єдиній системі відносин. Нарешті, вони надають можливість спілкування, підтримки, визнання та інших важливих аспектів, що підвищує мотивацію та самооцінку людей [41].

У міру того, як змінюються соціальні умови, змінюються і цінності, тоді співробітники відхиляються від звичних мотивів до діяльності. Тому дуже важливим є оновлення мотивації персоналу компанії до активної та творчої роботи. У несприятливих умовах людина потребує наставника, радника - від того, що життя змінюється з кожним днем, й все складніше стає створювати міцні відносини.

Середовище управління постійно змінюється, а вимоги до керівників зростають. Для багатьох людей та організацій зміни є складною та стресовою справою. Особливістю коучингу є те, що він орієнтований на позитивні зміни. Цей підхід знижує рівень опору та тривоги щодо очікуваних перетворень. Основним завданням менеджера-коуча є переконання в тому, що зміни служать для прогресу організації в цілому, а також її окремих представників.

Пропагувати та підтримувати зміни можна шляхом активізації усвідомлення ініційованого процесу, що дозволяє цілеспрямовано моделювати як внутрішнє, так і зовнішнє організаційне середовище. Зрозуміти суть організаційних змін допомагають певні моделі організаційних змін. Вони створюють умови для визначення контексту всіх рівнів організаційної структури. Ці моделі слугують засобом опису змін і є потужним інструментом коуч-менеджменту. Модель змін – це спосіб представлення інноваційного процесу, структура, яка допомагає усвідомлювати зміни та просувати їх [77].

Дослідники з кафедри психології коучингу в Університеті Сіднея визначили три моделі, що є найбільш сприятливими для розуміння сутності змін з точки зору коучингу:

- 1) Теорія поля К. Левіна;
- 2) Перехідна модель змін В. Бريدжеса;
- 3) Транс-теоретична модель змін Д. Прохазки та К. Ді Клементе.

Курт Левін, засновник соціальної психології, вважав, що поведінка людини пов'язана не тільки з її особистими характеристиками, але і з соціальним оточенням. Сьогодні ця ситуація здається очевидною, але вона суперечила психологічній думці того часу. Тоді існувала думка, що мотиви поведінки людини в основному залежать від внутрішніх мотивів. Один аспект теорії Левіна, аналіз поля, був розроблений ним у 1947 році і є суттєвим для коучингової діяльності. Розглянемо основні положення цієї моделі:

1. Соціальні ситуації та, зокрема, організації, як правило, віддають перевагу стану рівноваги;
2. Зміни можливі лише тоді, коли рушійні сили збільшуються (наприклад, новий персонал, зміни ринку, нові технології) або коли сили стримування (наприклад, індивідуальний страх невдач, організаційна інерція) зменшуються. Якщо не можна збільшити рушійні сили, необхідно послабити обмежувачі;
3. Зміни відбуваються, коли порушується баланс між рушійними та стримуючими силами;
4. Зміни супроводжуються поверненням до існуючого стану;
5. Щоб управляти змінами, сперше слід порушити баланс між силами;

6. Зміни відбуваються або при збільшенні рушійних сил, або при зменшенні стримуючих сил.

7. Наступний етап - відновлення рівноваги. Це необхідно для того, щоб уникнути повернення до колишнього «статус-кво» [77].

Для використання моделі К. Левіна необхідно:

- провести ревізію всіх сил;
- розбивати складні ситуації на компоненти;
- використовувати наочні уявлення;
- мати простий план дій;
- спробувати «виправити» нову ситуацію, інституціоналізувати її.

Ця модель відображає загалом механічний погляд на зміни. Це може бути корисно в ситуації, коли її аспекти здаються заплутаними та незрозумілими, оскільки це дозволяє менеджеру планувати зміни. Це можна назвати корисним тренінгом, який сприяє розвитку здатності планувати зміни. Тим не менше, ця модель широко використовується в організаціях на практиці [77].

Модель К. Левіна – це спосіб спостереження за тим, що відбувається. Вона має паралель з підходом Т. Гелвея, який він називав «внутрішньою грою». Т. Гелвей вважав, що зміни починаються з усвідомлення. Модель К. Левіна в цьому випадку працює на рівні підвищення обізнаності. Для того, щоб скласти модель, потрібно спочатку уважно придивитися до того, що відбувається, проаналізувати ситуацію і повністю прояснити її. Іноді цього буває достатньо, щоб розпочати процес змін [40].

Розглянемо перехідну модель змін В. Бріджеса, згідно до якої зміни та перехід – це не одне і те ж. Зміни – це дискретна подія (одне закінчується, а інше починається), перехід – це процес, поступова, психологічна переорієнтація. Зміни – зовнішня подія, а перехід – це її психологічний чи емоційний досвід. В. Бріджес вважав, що розуміння різниці між ними може допомогти зрозуміти реакцію людей на зміни. Згідно з перехідною моделлю змін, з будь-якими змінами щось втрачається. Якщо менеджер це зрозуміє, він зможе допомогти своїм працівникам впоратися з почуттям смутку і втрати, які

супроводжують більшість досягнень. Іноді досить просто визнати існування таких почуттів.

Важливо розуміти, що зміни можна здійснити досить швидко, але перехід займе набагато більше часу. В. Бриджес розглядає перехід як трьохфазовий процес: новий початок - кінець - нейтральна зона [88].

Етап закінчення характеризується кількома аспектами:

- стабільний порядок стає мінливим;
- починається процес відокремлення;
- відбувається відмова від звичного;
- може виникнути почуття втрати.

У фазі «нейтральної зони» новий порядок ще не встановлений, але старий вже не може втриматися. Нейтральна зона характеризується наступними аспектами:

- проміжний стан дисбалансу;
- дезорієнтація,
- стан очікувань, невизначеності;
- старі правила та способи вже не працюють.

Фаза «нового початку» характеризується такими аспектами:

- ризик та невизначеність;
- можливість невдачі;
- сильне хвилювання;
- очікування.

Модель В. Бриджеса, зокрема, допомагає зрозуміти зміни, які викликають багато емоцій. Вона нагадує, що всі зміни передбачають втрату чогось, навіть якщо вони ведуть до кращого [88].

Модель змін психологів Д. Прохазка та К. Ді Клементе є найбільш вивченою і науково обґрунтованою. Вона відображає циклічний характер змін і представляє їх як процес, що складається з окремих етапів:

1) Вхід у модель: коли виникають думки про зміни: це етап рефлексії, на якому людина відчуває нерішучість, вона прагне щось змінити, але в той же час хоче залишити все як є;

- 2) Етап підготовки: людина продовжує думати про зміни та вирішує змінити те, що вважає необхідним, хоча все ще сумнівається;
- 3) Етап дії, коли людина починає робити реальні кроки;
- 4) Етап підтримки [65].

Коли зміни успішні, нові способи поведінки стають частиною особистості та повсякденного життя. Рецидив виникає, коли людина перестає виконувати дії, що спричиняють зміни. Головне знати: рецидив – це нормальний компонент змін.

У міру просування людини через ці стадії, її сприйняття позитивних та негативних аспектів змін стає дещо іншим. Переходячи від стадії рефлексії до фази дії, людина починає бачити більше позитивних аспектів і менше негативних. Цей баланс рішень є дуже важливим психологічним процесом, і коуч-менеджер може бути залучений до нього, щоб допомогти працівникам досягти змін. Звичайно, люди мають амбівалентні почуття на всіх етапах процесу. Завжди будуть причини затриматись на тому, де ми знаходимося у даний момент. Покинути зону комфорту завжди важко, навіть якщо потрібні зміни.

Однією з головних помилок, які роблять менеджери, є те, що вони ставляться до працівників, які перебувають на етапі навчання, ніби вони вже перейшли на стадію дії. Іноді люди, які замислюються про зміни, можуть лякатися майбутніх складних змін, просто тому, що вони повинні визначитися з ціллю.

Іноді, менеджер бачить, що співробітник погано робить справу, але це відбувається тому, що він не на тому етапі змін, і це не погоджується з його почуттями. Працювати з тими, хто перейшов на стадію дій, тобто готовими до змін, дуже просто. Але інколи людям потрібно більше часу на роздуми, перш ніж рухатись далі. Якщо менеджер відкрито подолає опір людини, яка не виявляє бажання рухатися, то вона буде змушена відстоювати свою позицію. У періоди дефіциту часу, коли співробітникам необхідно якомога швидше почати реалізовувати дії, менеджер може використовувати відповідні прийоми. На кожному етапі змін доцільно застосовувати певні методики [38].

Етап передроздуму може бути найскладнішим, тому що, перебуваючи на ньому, люди не бачать потреби щось змінювати або навіть не думали про зміни. Тоді загальним принципом діяльності менеджера є підвищення обізнаності про необхідність змін. Питання про те, в чому ситуація стане кращою після того, як відбудуться зміни, або, що станеться, якщо зміни не відбудуться. На етапі роздумів одним з головних принципів є слідування за опором, в цьому є допомога працівникам у проходженні цього етапу. На етапах підготовки та дії основними завданнями є підведення персоналу до усвідомлення потреби у змінах та планування відповідних дій [38].

Таким чином, стиль управління персоналом в організації, заснований на принципах коучингу, є актуальним для менеджерів організацій, які ставлять довгострокові цілі та прагнуть максимізувати свій внутрішній потенціал та сприяють розкриттю та розвитку індивідуальності кожного працівника.

1.2. Технологія коучингу як метод оптимізації соціально-економічної ефективності персоналу організації

Коучинг працює на рівні свідомості і служить для розширення меж усвідомлення дійсності в ході аналізу поставленого завдання. Збір всієї необхідної інформації для вирішення завдання і її аналіз виробляються клієнтом самостійно за сприянням коуча. Для цього використовуються спеціальні техніки, головна з яких – питальні технології коучингу.

З точки зору застосування існує багато типів коучингу: коучинг вищого керівництва, бізнес-коучинг, коучинг високих показників, коучинг команд, коучинг кар'єри, коучинг особистої ефективності, лайф-коучинг, коучинг стосунків тощо.

Виконавчий коучинг є індивідуальним коучингом, його особливістю є те, що топ-менеджери компанії можуть працювати на коучингових сесіях над бізнес-цілями та стратегіями досягнення супер-результатів, а також над розвитком особистої ефективності та / або розвитку життєвого балансу.

Бізнес-коучінг (корпоративний) спрямований на проведення коучингу у компанії для працівників різних рівнів. Основна мета - допомогти працівникові розвиватися як особистості та досягати високих ділових результатів та підвищувати особисту ефективність.

Коучинг команд близький до індивідуального коучингу. Різниця полягає в тому, що коуч, як фасилітатор, працює з командою двома шляхами: для досягнення спільних цілей у команді та створення простору, де кожен учасник може бути коучем для іншого.

Спеціалізований коучинг є теж близьким до індивідуального коучингу. Однак тут тренер є експертом у будь-якій галузі, спеціалізації чи у конкретному аспекті життя. Наприклад, у банківській галузі, у маркетингу, в управлінні проектами або у роботі зі стресом, у кар'єрі. Робота коуча орієнтована на розвиток конкретних соціальних або професійних груп, таких як підлітки, студенти, лікарі, соціальні працівники.

Коучинг життя (особистісний) - це процес спільного з коучем вирішення важливих для клієнта завдань. Ця взаємодія завжди орієнтована на кінцевий результат, який визначається на самому початку. У життєвому коучингу клієнт може вирішити багато завдань, таких як підвищення якості життя, розвиток у професійній діяльності, створення балансу життя.

У процедурі коучингу гармонійно поєднуються два принципи: принцип усвідомленості і принцип відповідальності. У разі, коли людина діє відповідно до принципів коучингу, вона є вільною. Свобода з'являється саме тоді, коли людина повністю усвідомила свої бажання і прагнення, з'ясувала, де, в якому місці вона знаходиться на шляху до здійснення обраної нею мети, коли накреслила шляхи, за допомогою яких вона може досягти цієї мети, вибрала з усього різноманіття шляхів свій єдиний шлях і почала діяти відповідно до виробленого нею плану для досягнення конкретного результату.

Основний постулат коучингу полягає в тому, що кожна людина (або команда) здатна знайти оптимальні для себе шляхи досягнення цілей і вибрати оптимальний темп руху. Цей постулат можна застосувати і для організації в цілому.

Препозиції (основні філософсько-психологічні постулати) коучингу:

- всі люди мають здатність до розвитку;
- люди здатні змінюватися тільки в тих випадках, коли хочуть цього і готові до цього;
- переконання, що відносяться до власного потенціалу людини, прямо пов'язані з успішністю людини;
- те, як людина визначає успіх, матиме прямий вплив на її досягнення;
- люди обмежують свій потенціал рамками своїх переконань (наприклад, вважаючи, що певні речі неможливі через зовнішні або ситуаційні бар'єри);
- люди вчаться тільки тоді, коли по-справжньому залучені у процес;
- люди можуть вчитися за допомогою всього, що вони роблять, однак навчання відбувається тільки тоді, коли людина мислить і будує плани на майбутнє (Теорія навчання Колба);
- для того щоб допомагати іншим, люди повинні безперервно прогресувати самі [64].

Коучинг найкраще пристосований до швидкого ритму сучасного життя. Кожна коуч-консультація націлена на те, щоб задовольнити особисті та професійні потреби клієнта і сприяти досягненню ним мети. Клієнтами коучингу можуть бути всі люди без винятку. Єдина вимога - активне залучення самої людини до процесу дослідження своєї ситуації, бажання відкрито, чесно та всебічно проаналізувати своє життя. Вивчаючи реальність, в якій перебуває клієнт, перш ніж вибрати шлях, коучинг охоплює наступні напрямки:

- матеріальна складова;
- ідеальне уявлення клієнта про досліджувану сферу;
- емоційна насиченість проблеми;
- ідеї та знання клієнта з теми дослідження;
- послідовність, організація дій клієнта у реальному житті.

Цей алгоритм є універсальним для будь-яких обговорюваних тем, як особистих, так і соціальних. Тут коучинг використовується як загальна методика, що охоплює підходи, прийоми, експерименти та методи, які використовуються для вдосконалення особистості, для досягнення нею цілей.

Сучасна класифікація коучингу така:

1. За кількістю учасників та коучинговими технологіями:

- індивідуальний коучинг (особистий, життєвий);
- організаційний коучинг (робота проводиться з різними підрозділами - від команди до компанії в цілому);
- коуч-менеджмент (коли коуч є менеджером компанії, коучинг використовується і визнається формою внутрішньої комунікації).

2. Коучинг для організацій, у свою чергу, можна розділити залежно від ієрархічного рівня та цілей:

- індивідуальний коучинг перших осіб;
- індивідуальний або груповий коучинг лінійних керівників та ключових працівників;
- коучинговий консалтинг організації;
- навчання менеджерів різних рівнів коучингу як стилю управління.

3. За режимом коучинг можна поділити на:

- персонально-дистанційний (очно-заочний) коучинг (тут принципово важливо визначити ті завдання (ситуації), які вимагають особистої участі коуча, оскільки це є передумовою отримання запланованого результату);

- «зовнішній» коучинг (із залученням зовнішніх ресурсів, консультантів для роботи з працівниками компанії; цей метод особливо ефективний, коли необхідно дотримуватися об'єктивного підходу до вирішення проблем та проблем, де зовнішні тренери та консультанти виконують роль незалежних експертів);

- «внутрішній» коучинг (організований процес спілкування між коучем та підлеглими; співробітники починають повністю усвідомлювати реальну ситуацію, і у зовнішньому вимірі, і у внутрішньо-особистісному світі; в таких умовах співробітники обирають найбільш ефективні способи вирішення поставлених перед ними завдань і тим самим несуть відповідальність за їх якісне виконання).

4. За формою коучинг поділяють на:

- особисті зустрічі;

- телефонні консультації;
- листування електронною поштою [80; 84; 93].

Коуч-менеджмент – це особлива соціальна технологія у репертуарі лідера. Коучинг як стиль управління передбачає взаємодію керівника та підлеглих, що призводить до значного підвищення ефективності та результативності, мотивації співробітників, посилення особистої відповідальності. Щоб коуч-управління було ефективним, воно повинно відповідати певним умовам:

1) Перша умова - ступінь оволодіння працівником певним завданням та ступінь замотивованості в його якісному виконанні.

Ступінь зрілості працівника визначають за такими рівнями зрілості:

Рівень I – дилетант;

Рівень II – виконавець;

Рівень III – фахівець;

Рівень IV - партнер.

Коуч-менеджмент рекомендується проводити з співробітниками третього - четвертого рівнів з високим рівнем мотивації.

2) Друга умова - здатність керівника застосовувати коуч-менеджмент. Основні вимоги управління в стилі коучингу до керівників – це володіння методами оцінки професійних та поведінкових компетенцій підлеглих, знання основ коучингу, законів організаційного розвитку, особистісна мотивація до професіоналізму в управлінні.

3) Третя умова – характер роботи та культура управління організацією (для успішного здійснення управління в стилі коучингу необхідно, щоб працівники мали можливість самостійно визначати свої завдання та шляхи їх досягнення) [80; 84; 93].

Якщо суть роботи суворо визначена і регламентована посадовою інструкцією, потреба у коучингу як методі управління різко зменшується. Це стосується звичайного персоналу, зайнятого у виробництві та будівництві, операторів, працівників торгових залів, що працюють там, де будь-які відхилення від стандартної схеми суворо заборонені.

Коучинг як стиль управління визначає основні аспекти управління процесами:

1. Постановка цілей;
2. Визначення необхідних ресурсів для досягнення мети;
3. Створення стосунків, які допомагають підтримувати прихильність до мети (прихильність до своїх цінностей та переконань, згідно з якою ціль була сформульована);
4. Аналіз результату.

Основна властивість існування системи (людини, компанії, міста, держави) - наявність мети. Тому постановка, усвідомлення цілей - це основний принцип системного підходу та одна з найважливіших ознак стратегічно грамотного мислення.

Мета – це те, до чого прагне людина (або менеджер), це образ передбачуваного результату діяльності. Тому розробка цілей – перший і найважливіший етап будь-якої розумної діяльності. Максимальна увага до цілей - це найважливіша якість людей, які досягають видатних результатів у будь-якій справі. Основною причиною успіху в житті є здатність ставити цілі та досягати їх. У коучингу розроблені загальні положення щодо постановки цілей:

1. Мета створення системи первинна, система вторинна. Якщо завдання полягає у розробці або вдосконаленні системи, то основною буде не система, а мета, для якої система створена. Мета спрямовує діяльність і, отже, є первинною, а діяльність другорядною.

2. Надсистема визначає мету системи. Мета – категорія, зовнішня для системи. Вона визначається системою більш високого рівня, де ця система є включеною як частина.

3. Для досягнення глобальної мети, як правило, потрібно досягти багатьох локальних цілей. Глобальна мета поділяється на ряд підцілей, які виконуються підсистемами. Цей процес – декомпозиція цілей – є елементом творчості, і він повинен враховувати всі властивості системи.

4. Однієї мети можна досягти різними способами, використовуючи різні засоби. Кожен засіб досягнення цілей може бути в одних умовах позитивним, а в деяких – негативним.

5. Цілі, як і системи, є ієрархічними. Це дозволяє визначити важливі та другорядні зв'язки. Аналіз слід проводити зверху вниз всередині системи та знизу вгору поза системою.

6. Великі системи – багатоцільові системи (місто, завод, велика фірма). Системи, як правило, багатоцільові, а тому оцінки їх роботи є багатокритеріальними.

7. Системи, підкоряючись надсистемі, повинні мати певну незалежність на своєму рівні у виборі способів досягнення своїх цілей. Це є необхідною умовою ефективного функціонування систем, взаємодії з надсистемою та розвитку всієї системи.

8. У процесі функціонування цілі системи можуть змінюватися. Відповідно, структура і режим роботи системи повинні змінюватися. Підцілі є більш мобільними, ніж глобальні цілі. Зовнішні умови змінюються, й тому підцілі (завдання) повинні змінюватися.

9. Мета є основою для контролю якості системи. Вона повинна бути чітко сформульованою, з урахуванням кількісних показників, щоб її реалізацію можливо було перевірити.

10. Мета повинна відповідати інтересам і цінностям. Для досягнення цілей повинно бути виконано багато умов, і одна з найважливіших - виконавці повинні розуміти, що виконання цілей їм особисто вигідно (внутрішня мотивація). Для цього цілі колективів, підприємств та держав повинні збігатися з інтересами людей [64].

Важливим є також спосіб формулювання мети. Існують різні підходи до формулювання цілей, але всі вони зводяться до наступних принципів.

1. Короткотермінові цілі є найважливішими, вони повинні бути більш ніж реалістичними.

2. Цілі встановлюються для себе, а не для інших (цілі, які можна реалізувати самотійно, не за допомогою чи за участю кого-небудь).

3. Необхідно чітко розрізняти свої цілі та цілі інших.

4. Важливо усвідомлювати почуття, які виникають під час постановки мети. Психологічна наука стверджує, що певні сумніви, почуття дисгармонії сигналізують про невірну обрану або сформульовану мету.

5. Цілі необхідно час від часу корегувати, у відповідності до реалій.

Однією з функцій цілі є мотивування людини до діяльності, тому важливо, щоб формулювання цілі містило мотиваційний ресурс. У коучингу розроблено ряд методів, які дозволяють грамотно сформулювати цілі так, щоб бажання досягти її було міцним [61].

До найбільш поширених прийомів відносяться система питань «GROW», розроблена Дж. Уітмором та Еріком Парслоу. В основі моделі «GROW» (англ. – зростання) лежить чотирьохетапна структура сеансу коучингу:

1. Перший етап сеансу – Мета (Goal) – це вибір коучем і його клієнтом конкретної проблеми для обговорення та визначення кінцевої мети обговорення;

2. Другий етап – Реальність (Reality), на якому коуч і клієнт дають оцінку ситуації, що склалася і наводять конкретні приклади щодо підтвердження своїх доводів;

3. Третій етап – Варіанти дій (Options), на якому пропонуються шляхи вирішення проблеми і відбираються найбільш конструктивні з них;

4. Четвертий етап - Підсумки (Воля) – (Wrap-up (Will)), на якому коуч і клієнт виробляють план дій, визначають тимчасові рамки досягнення бажаних результатів і обговорюють способи подолання можливих перешкод [61; 87].

В рамках технології «GROW» є певний перелік питань. Розглянемо основні з них.

Мета (Goal). В контексті визначення мети можуть бути корисними наступні запитання: Над якою проблемою ви хотіли б сьогодні працювати? Чого б ви хотіли досягти до кінця цього коучингового заняття? Наскільки глибоко та детально ви хотіли б сьогодні працювати? Ваша довгострокова мета пов'язана з цією проблемою? Ваша мета відповідає критеріям SMART? Чи

зможемо ми досягти того, чого ви бажаєте, за час, який ми маємо? Ви впевнені, що встановили мету для цього заняття? [61; 87].

Реальність (Reality). Щоб допомогти клієнту краще зрозуміти реальну ситуацію та його позицію в ній, корисними вважаються наступні запитання: Що відбувається на даний момент? Наскільки ви впевнені, що це точне відображення ситуації? Що вас турбує в цьому питанні і наскільки? На кого, крім вас, впливає ця проблема? Хто знає про ваше бажання щось з цим зробити? Наскільки результат ситуації підлягає вашому особистому контролю? Хто ще і наскільки контролює ситуацію? Які кроки ви зробили в цьому напрямку до цього часу? Що змусило вас зупинитися на досягнутому і не робити таких кроків? Які перешкоди потрібно подолати в ході подальшої роботи над цією проблемою? Якщо так, то які внутрішні перешкоди чи особистий опір ви відчуваєте щодо вжитих дій? Які у вас є ресурси: (навички, час, ентузіазм, гроші, підтримка) є у вас зараз? Які ще ресурси вам знадобляться? Де ви їх берете? Якби я міг виконати якесь ваше бажання, пов'язане з цією проблемою, яким би воно було? [61; 87].

Варіанти дій (Options). Щоб допомогти клієнту зрозуміти спектр можливих варіантів, доступних йому, актуальними будуть наступні запитання: Які на вашу думку у вас є способи роботи з цією проблемою? Які великі та малі альтернативи вам доступні? Що ще ви б могли зробити? Що б ви зробили, якби у вас було більше часу, більше матеріальних ресурсів або якби ви мали владу? Що б ви зробили, якби почали спочатку, з чистого аркуша, з новою командою? Ви хочете проаналізувати мої пропозиції? Які переваги та обмеження кожної з них? Яке з цих рішень найкраще для вас? Яке з них принесло б вам найбільше задоволення? Вам потрібно перевизначити свою найближчу або довгострокову мету? [61; 87].

Воля (Will). Щоб допомогти клієнту розробити програму дій, визначити, яка ситуація йому найбільше підходить, та заохотити його взяти на себе відповідальність за ці дії, можуть бути корисними наступні запитання: Якому варіанту ви віддаєте перевагу? Які ваші критерії успіху? Коли саме ви збираєтеся починати і закінчувати кожен крок? Що може перешкодити вам

зробити ці кроки або досягти мети? Який особистий опір (якщо такий є) ви відчуваєте проти здійснення цих кроків? Що ви зробите, щоб подолати цей опір? Хто повинен знати про ваші плани? Яка підтримка вам потрібна і від кого вона повинна надходити? Що ви зробите, щоб отримати таку підтримку, і коли? Як ви можете оцінити свою готовність робити ці узгоджені дії за шкалою від 1 до 10? Що заважає вам поставити собі 10 балів? Що ви можете зробити або змінити, щоб наблизити свою рішучість до 10 балів? Коли б ви хотіли провести чергову зустріч? [61; 87].

Важливо підкреслити, що ці питання не є конкретним керівництвом до коуч-сесії, їх кількість, тип і послідовність можуть варіюватися. Отже, інструментальною основою коучингу є система ефективних питань, які дозволяють отримати інформацію, необхідну для досягнення результатів:

1. Формулювання мети. Чого конкретно ви бажаєте?
2. Ставлення до дійсності. Де ви зараз перебуваєте у контексті проблеми, як ви розумієте, що відбувається в реальності?
3. Опис результату. Що ви будете бачити, чути, відчувати, коли ви досягнете мети?
4. Докази. Як ви дізнаєтеся, що ви її досягли?
5. Чи відповідає мета вашим цінностям і потребам? Що дасть вам досягнення цієї мети або що воно дозволить вам зробити?
6. Чи є мета досяжною вами самотійно. Чи залежить мета від ваших власних дій? Чи знаходиться вона в зоні вашого контролю?
7. Доречність отримання результату в даній ситуації. Де, коли і з ким ви хочете досягти цієї мети? Чи уявляєте ви собі деталі?
8. Ресурси. Що у вас є зараз з ресурсів і що потрібно для того, щоб здійснити вашу мету?
9. Екологічність. Для чого вам потрібно досягнення цієї мети? Що ви придбаєте або втратите, якщо її не досягнете? [80; 61; 87].

Важливим аспектом коуч-менеджменту є спрямованість на мету. Вірність поставленій меті відображає ступінь психологічної готовності йти обраним шляхом, стверджувати важливі цінності, створювати продуктивні відносини з

іншими людьми, які сприяють досягненню цілей. Оскільки цінності пов'язані з уподобаннями, бажаннями, вони є основним джерелом внутрішньої мотивації клієнта. Коли щось відповідає цінностям людей, вони відчують глибинне задоволення, гармонію. Якщо люди виявляють невідповідність своїм цінностям, вони почуваються незадоволеними або відчують змушення здатися.

Такі цінності, як успіх, похвала, визнання, відповідальність, задоволення, любов, досягнення, творчість, сильно впливають на цілі, які люди ставлять перед собою, і на вибір можливих дій. На практиці мета корелюється із цінностями. Переконавання людини щодо цінностей визначають «ментальну карту» цінностей людини і форму їх прояву.

Щоб певна цінність стала активною необхідно визначити систему переконань. Наприклад, для того, щоб проявити у поведінці таку цінність, як «професіоналізм», людині потрібно сформувати віру в те, що таке професіоналізм, розробити визначення професіоналізму, визначити його критерії, передумови та наслідки. Переконавання є настільки ж важливими для визначення майбутніх вчинків людей, як і цінності.

Р. Дилтс запропонував вправу «Цінності, критерії та пріоритети», яка дозволяє визначити особливості системи цінностей і переконань людини:

1. Напишіть, будь ласка, що для вас важливо у вашому житті (десять найважливіших цінностей)?
2. Порівняйте ці значення і дайте відповідь на запитання «чому це важливо для вас?».
3. Визначте свої найважливіші цінності.
4. Чи відповідає ваше життя вашим основним цінностям? Як ви можете рухатись до своїх основних цінностей?
5. Що б ви могли змінити, щоб зробити ваше життя кращим за вашими основними цінностями?
6. Які конкретні кроки можуть допомогти вам створити баланс між вашими основними цінностями та вашою поточною життєвою ситуацією?
7. Що свідчить про те, що ви усвідомлюєте свої цінності в цій ситуації?

8. Як ваші цінності співвідносяться із цінностями близьких вам людей? [28].

Для визначення особливостей системи цінностей і переконань лідера можна також використовувати метод визначення пріоритетних цінностей лідерів і теорію спіральної динаміки К. Грейвса [35].

Модель «спіральної динаміки» побудована на оригінальних ідеях доктора К. Грейвса про те, що людська природа поступально розвивається від одного збалансованого стану до іншого. Ці стани можуть бути названі стадіями розвитку, при тому, що кожна наступна стадія додає до попередньої нові елементи. Кожна попередня, в свою чергу, є основою для подальшої, яка може статися, а може і не відбутися. Кожен такий рівень існування визначає відповідний спосіб сприйняття світу, так як створює певні фільтри в людській свідомості, що впливають на процес сприйняття. Звідси - особливості у процесі прийняття рішень, принципи організації і управління бізнесом і політичними структурами, ідеї і способи пристосування до реальності. Дослідник К. Грейвс створив «зростаючу, циклічну двохспіральну модель розвитку біо-психосоціальних систем людей».

1.3. Обґрунтування ключових коучингових компетенцій менеджера організації

Традиційно у процесі навчання та підготовки до коучингу застосовується компетентнісний підхід. Перш за все, завдання даного підходу полягає у розширенні поняття кваліфікованого спеціаліста та створенні фахівця «компетентності», який відрізняється тим, що він не лише володіє певним рівнем знань, умінь та навичок, але здатний реалізовувати та впроваджує їх у роботу. Для фахівця з коучингу це має вирішальне значення.

Професійна підготовка з використанням компетентнісного підходу створює необхідні ключові та вторинні компетенції фахівця і, як результат, формує необхідний рівень професійної компетентності фахівця. Компетентнісний підхід в освіті полягає у визначенні цілей освіти, організації

навчального процесу та систематичному оцінюванні навчальних результатів, що гарантує якість освіти. Загальна головна цінність підходу, заснованого на компетентності, полягає в тому, що він максимально ефективно та цілеспрямовано задовольняє запити менеджменту.

Виникненню компетентнісного підходу у навчанні коучингу передували історичні умови появи предмету коучингу. У західній освіті компетентнісний підхід давно визначався як основне поняття освіти.

Отже, підхід, заснований на компетентності, передбачає зростання компетенцій, отримання бажаної якості, кваліфікації та професійної компетентності коуч-менеджера. Професійний стандарт навчання ІСМ відповідає чотирьом функціональним траєкторіям і будується на чотирьох основних компетенціях: потенційна компетентність; корпоративна компетентність; комунікативна компетентність; предметна компетентність.

1. Потенційна компетентність складається з формуючих компетенцій коуча з питань особистісного потенціювання, зміцнення, підвищення. Вона включає такі процеси, як навчання, підвищення кваліфікації, саморозвиток, пошук клієнтів, продаж. Потенційна компетентність базується на таких компетенціях, як розвиток особистості, лідерство, постановка цілей, потенціювання, екологічність, нейтральність (позиція коуча), обізнаність, відповідальність, прихильність;

2. Корпоративна компетентність складається з організаційно-адміністративного коучингу, що формує компетенції всієї коучингової галузі. Коуч покладається на знання про особливості професійної корпорації. Корпоративна компетентність включає такі сфери, як історія, закони, норми, етика, цінності, правила, стандарти, кваліфікація, контракти, підготовка коучів та добробут;

3. Комунікативна компетентність складається з формуючих компетенцій коуча з питань людської природи, коуч спирається на знання про людину. Комунікативна компетентність включає такі компетенції: інтелектуальність, активне слухання, коучингові запитання, риторика, евристика, софістика,

побудова метафори, розповіді історій, коучинг-шаблони, обмін, налаштування, робота з довірою.

4. Предметна компетентність складається з формуючих компетенцій тренера щодо професійного змісту коучингу. Коуч покладається на знання функціональної структури коучингу. Предметна компетентність включає принципи, концепції, стратегії, моделі, структури, технології, прийоми, прийоми [77].

Теорія компетентностей у коучингу розкриває навчання як чотирьох-етапний процес, який передбачає перехід від несвідомої некомпетентності до несвідомої компетентності. При несвідомій некомпетентності людина не знає, що чогось не знає або не вміє робити. Тобто людина знаходиться на рівні «Я не знаю, чого не знаю», можливо, вона практично не відчуває потреби набути цієї навички чи знань і ще не усвідомила відсутності власної компетентності.

При усвідомленій некомпетентності людина здобуває знання про своє «незнання». Зазвичай це відбувається через появу потреби чи бажання виконати дію. Це рівень - «Я знаю, що не знаю».

При свідомій компетентності, людині потрібно пройти навчання, або офіційне, або неформальне. Часто на цьому етапі людина точно копіює дії свого вчителя (тренера). Кожного моменту людина усвідомлює, що робить, бо «знає про те, що знає».

При несвідомій компетентності знання та вміння людини використовуються так часто, що вони стають «звичками». Виконуючи відповідні дії, індивід більше не відчуває необхідності продумувати кожен наступний крок, оскільки алгоритм дії закладений у несвідомому (або підсвідомому). Тепер людина може сказати: «Я не знаю про те, що знаю».

Безперечно, розвиток можна розглядати як прогрес, послідовний перехід від однієї стадії до іншої. Але саме засвоєння нових знань, набуття нового розуміння, набуття нових навичок і моделей поведінки рухає процес розвитку. Коучингові технології допомагають менеджеру ідентифікувати стадії процесу розвитку і допомогти людині вийти із ситуацій байдужості до навчання або стадії несвідомої некомпетентності.

Коучинг як процес відбувається, коли суб'єкт є свідомо компетентним чи несвідомо компетентним, але йому потрібно перейти на наступний рівень своєї діяльності. Коучинг допомагає людям поглянути на той чи інший аспект своєї діяльності за допомогою інформованого, об'єктивного «керівництва». Цей метод спрямований на допомогу людям у оптимізації ефективності діяльності, а не на вивчення чогось нового. Центральним завданням коучингу є використання наявних знань та навичок (іноді в поєднанні з переглядом поглядів та звичних підходів).

Сучасний менеджер повинен мати певні психологічні якості: співпереживання, прямоту, неупередженість, а також добру волю, щоб приймати принципово інший підхід до персоналу. Він також має обрати свій власний шлях, оскільки є кілька стереотипних рольових моделей, яким він може слідувати, і йому навіть доведеться долати початковий опір частини його персоналу, який не бажає відхилення від традиційного менеджменту. Такі його співробітники можуть побоюватися додаткової персональної відповідальності як наслідку нового стилю менеджменту, обумовленого коучингом. Ці проблеми можна передбачити, і в основному вони легко усуваються в рамках коучингу [83].

Як вважає Дж. Уїтмор, традиційні варіанти менеджменту або стилю комунікацій можна розмістити уздовж деякої осі, де автократичний підхід виявиться на одному кінці спектра, а обмеження втручання в роботу підлеглих – на іншому. Привабливість авторитарності в тому, що крім легкості і швидкості він дозволяє диктатору відчувати, що той контролює процес. Однак в контексті коучингового підходу це не вірно: диктатор демотивує свій персонал, але працівники не показують цього і не надають зворотного зв'язку керівнику, тому що він не буде сприйнятим. Результатом буде те, що працівники будуть проявляти корисність і послух в його присутності, але стануть поводитися інакше, коли його не буде поруч, їх продуктивність суттєво буде зменшуватися, іноді вони взагалі будуть саботувати робочий процес. Але керівник все одно вважає, що він контролює ситуацію, хоча насправді це ілюзія.

У зоні переконань керівник викладає свою нову ідею і намагається переконати працівників, наскільки вона є значною. Працівники реагують стримано, сприймають його інструкції нібито на рівні демократичності. Але насправді співробітники демонструють передбачувані дії, такі, які від них очікує керівник. А на глибинному рівні нічого не змінюється.

Наступний підхід – дискусія – вражає демократичністю, але вимагає багато часу і в результаті ми маємо невизначеність, тобто відсутність рішення.

Відповідно до підходу в дальньому правому кінці шкали, менеджер обмежує свої професійні втручання у дії підлеглого, тобто свою відповідальність, хоча його заробіток залишається колишнім, але підлеглий може діяти неефективно, оскільки він не обізнаний з багатьох аспектів завдання. Ця стратегія рідко досягає мети, тому що відповідальність підлеглого не є його власним вибором, так як його особисте володіння ситуацією залишається низьким, а значить і його діяльність не буде відображати переваги самомотивації, яку менеджер сподівається створити [83].

Більшість менеджерів обирають для себе позицію між двома крайнощами, але коучинг лежить зовсім в іншій площині і об'єднує гідності цих крайнощів, не беручи їх ризиків.

У відповідь на питання менеджера, що задаються за правилами коучингу, підлеглий усвідомлює всі аспекти завдань і необхідних дій. Ця ясність дозволяє йому бути впевненим в успішності і таким чином взяти на себе відповідальність за свої дії.

Слухаючи відповіді на свої питання, що задаються за правилами коучингу, менеджер, в свою чергу, знає не тільки план дій, але і хід думок підлеглого, який привів до цього плану. Він набагато краще інформований, ніж в разі інструктування підлеглого, і тому краще контролює справи. Як тільки діалог і взаємодія в коучингу стають не загрожуючими, а підтримуючими, так виникає гарантія того, що поведінка співробітників у відсутності менеджера не зміниться.

Таким чином, коучинг забезпечує менеджера реальним, а не ілюзорним контролем, а підлеглого – реальною, а не ілюзорною відповідальністю. Так як

коучинг – це стиль менеджменту трансформованої культури, то якщо стиль буде змінюватися від директивного до коучингу, то і організаційна культура теж почне змінюватися. Ієрархія поступається місцем підтримці; осуд замінюється чесною оцінкою; зовнішні мотивації замінюються самомотивацією; захисні бар'єри падають з утворенням команди; змін більше не бояться, а приймають їх; метою стає не задоволення очікувань керівника, а надання послуг замовнику; секретність і цензура замінюються на відкритість і чесність; тиск роботи перетворюється у виклик від роботи; стресова реакція в авторитарному стилі поступається довгостроковому стратегічному мисленню [85].

Зростаюча обізнаність співробітників породжує у них потребу бути більш залученими у рішення, впливає на розвиток їх відповідальності. Менеджери повинні розуміти, що відповідальність підлеглих – це не причина для тиску, а це капітал, від якого залежить ефективність роботи всього колективу. Тому потрібно так залучати до роботи, щоб не стресувати підлеглих відповідальністю, а давати їм можливість усвідомити свою внутрішню мотивацію, та спираючись на неї виробляти відповідальність глибинного рівня.

Отже, у коучингу особистісна ефективність пов'язана з такими поняттями, як усвідомленість і відповідальність менеджера і підлеглого.

Першим ключовим елементом коучингу є усвідомлення, що саме є продуктом сфокусованої уваги, концентрації і ясності. Це зібраність і ясність сприйняття відповідних доказів і інформації, та здатність визначити, що саме відноситься до справи. Така здатність включатиме розуміння системи, її динаміки, взаємозв'язку між речами і людьми, а також розуміння психології управління. Усвідомлення також включає в себе самоусвідомлення, зокрема розуміння, коли і як емоції або бажання впливають на сприйняття.

Ступінь усвідомленості характеризується так само наявністю зворотного зв'язку, і від інших людей, і як зворотний зв'язок від внутрішнього відчуття, і від зовнішнього середовища, що сприймається і розуміється людиною як результат власної діяльності. Причому зворотний зв'язок не оцінюючий, а змістовний.

Ще один ключовий елемент коучингу – відповідальність. Відповідальність – найважливіша властивість особистості і зміст її аналізується у зв'язку з вивченням особистості, її когнітивних процесів, психології управління, морального виховання і розвитку.

Відчуття справжньої відповідальності незмінно включає вибір. Вказівка підлеглому, що він є відповідальним за якусь справу не означає виникнення у нього почуття відповідальності: він може виконувати завдання лише тому, що у разі невиконання йому буде загрожувати щось неприємне. Але ж робити щось заради того, щоб уникнути неприємностей – не означає оптимізувати продуктивність. Ефективної діяльності не буде, поки людина не буде відчувати відповідальності. А вона приходить з вибором, який, у свою чергу, вимагає правильно поставлених питань.

Таким чином, менеджер як коуч у своїй діяльності спирається на зовсім інші цінності – цінності суб'єкт-суб'єктних відносин, в яких змінюється позиція підлеглих; підлеглі перетворюються з пасивного об'єкта впливів в активного, ініціативного, самостійного, відповідального, з почуттям власної гідності суб'єкта, партнера, рівноправного члена управлінської команди. Саме суб'єкт-суб'єктні відносини складають основу корпоративного управління і його основного компонента – корпоративної культури [39].

Згідно до теми нашого дослідження концептуально важливою є установка Дж. Уітмора, який наполягає на тому, що менеджер повинен сприйматися як підтримка, а не як загроза. Він вважав, що фундаментальною підставою для розвитку організації є головний керівник, його особистість, його професійний та особистий розвиток.

У коучингу є різні підходи щодо професійного та особистісного розвитку керівника. Найбільш відомим є інтегрований підхід до розвитку персональної та міжособистісної ефективності С. Кові. Його методика допомагає керівнику рухатися вперед по осі зрілості від залежності до незалежності, та від незалежності до взаємозалежності. Залежність виражається «ти - парадигмою»: ти про мене дбаєш; ти хочеш чогось заради мене; ти не впорався; у невдачі я звинувачую тебе. Незалежність виражена «я – парадигмою»: я можу це зробити;

я обираю відповідальність; я покладаюся на самого себе; я можу вибирати. Взаємозалежність виражена «ми – парадигмою»: ми можемо це зробити; ми можемо взаємодіяти; ми можемо, об'єднавши наші здібності й можливості, створити разом щось більш значне [35].

Залежним людям необхідна допомога інших, щоб отримати те, що їм потрібно. Незалежні люди можуть отримати все, що їм потрібно, завдяки власним зусиллям. Взаємозалежні люди об'єднують свої зусилля з зусиллями інших людей, щоб досягти найкращого результату. Справжня психологічна незалежність спонукає діяти самостійно. Вона звільняє від залежності від обставин та оточуючих, дає відчуття свободи і підвищує самооцінку. Однак вона не є кінцевою метою особистої ефективності.

Для продуктивної взаємодії мало однієї тільки незалежності мислення. Незалежні люди недостатньо зрілі для того, щоб думати і діяти взаємозалежно, вони можуть добре працювати індивідуально, але ніколи не стануть хорошими лідерами або членами команди. Вони не керуються парадигмою взаємозалежності, яка необхідна для досягнення успіху всередині будь-якої організації. Життя потребує прояву взаємозалежності як прояву більшої соціально-психологічної зрілості. Взаємозалежність - це той вибір, який здатна зробити лише незалежна людина [35].

Згідно до досліджень С. Кові, такі навички, як активність, цілеспрямованість, вміння розставляти пріоритети, відображають здатність людини керувати собою, дозволяють їй стати незалежною, створюючи основу для ефективної взаємозалежності. Такі навички, як співпраця, співтворчість та здатність розуміти інших, призводять до успіху у взаємодії та спілкуванні, у командній роботі [35].

Особливу увагу дослідники психології коучингу надають такій навичці, як навичка оновлення, регулярного, збалансованого оновлення основних складових людського життя. Це обумовлює мотивацію до постійного вдосконалення, створює висхідну спіраль зростання, піднімає людину на нові рівні розуміння життя та праці.

С. Кові підкреслює, що навичка оновлення походить на метод самокоучингу Дж. Лучані. Самокоучинг перекладається як «самонавчання» або як «особистий коучинг». Іншими словами, це програма особистісного зростання. Дж. Лучані розкриває технологію самореалізації людини, яка заснована на прийнятті відповідальності за свої думки, вчинки, звички та цілком за свою особистість. Самореалізація в цьому сенсі – це не стільки результат, скільки безперервний процес, який триває все життя. Людина, беручи відповідальність за своє життя, свідомо будує процеси самовиховання та розвитку, як особисті, так і професійні. Однак розвиток передбачає не просто розвиток нового потоку інформації, розвиток умінь і навичок, розвиток – це також створення нових моделей мислення, які є інструментами для впровадження нових технологій [35].

С. Кові належить ідея принципово-орієнтованого навчального середовища. У своїй книзі «Лідерство, орієнтоване на принципи» дослідник пропонує парадигму організації та виділяє чотири рівні принципово-орієнтованого керівництва: особистісний, міжособистісний, управлінський та організаційний [35]. Кожен рівень має свій ключовий принцип:

1. Надійність на особистому рівні. Надійність базується на характері (яка людина) та компетентності (що вона може робити). Багато добросовісних службовців поступово втрачають свій професійний авторитет, оскільки дозволяють собі «застаріти» в рамках своєї організації. Без характеру та компетентності неможливо проявити мудрість під час прийняття рішень, а без постійного професійного розвитку – розраховувати на довіру інших.

2. Довіра на міжособистісному рівні. Надійність – основа довіри. Довіра – це емоційний банківський рахунок двох людей, який дозволяє їм досягти взаємовигідних домовленостей. Якщо двоє людей довіряють один одному, покладаючись на надійність один одного, це забезпечує синергію та високу продуктивність їх взаємодії. Довіра або її відсутність – це основа успіху чи невдачі у стосунках між людьми. Саме наявність або відсутність довіри визначає кінцеві результати у всіх сферах людської діяльності.

3. Розширення правоздатності на управлінському рівні. Якщо менеджер не довіряє своїм працівникам, вважає, що їм бракує характеру або компетентності, як він буде ними керувати? Йому доведеться пильно стежити за ними. І як він буде керувати людьми, коли рівень довіри високий? Керівник не повинен спостерігати за ними: вони самі стежать за собою. Коуч-менеджер стає джерелом допомоги. Працівники мають право самоорганізуватися, оскільки вони знають себе та свою роботу краще за будь-яку систему контролю та вимірювання. Коли рівень довіри низький, керівникові доводиться вдаватися до об'єктивних вимірювань, тому що люди відкривають не те, що насправді є, а те, що, на їх думку, хоче почути керівник.

4. Встановлення на організаційному рівні. Що таке організація з низьким рівнем довіри та контрольованим стилем управління? Дуже ієрархічна структура. У той же час сектор контролю дуже вузький, оскільки керівник може уважно стежити лише за невеликою кількістю людей [35].

Якщо рівень довіри високий, структура організації буде надзвичайно гнучкою, а сектор контролю - надзвичайно широким, оскільки працівники творчо організовують власну діяльність. Вони роблять свою роботу якісно і без нагадувань, оскільки вони мають спільну перспективу з організацією, засновану на певних наріжних принципах та цінностях. І систематична робота коуча в цьому сенсі полягає в оновленні персоналу місії організації.

Дослідники О. Д. Савкін і М. О. Данилова розробили «Портрет ідеального коуча», складеного із певних якостей [68]:

- приймати себе і інших такими, якими вони є;
- усвідомлювати все, що відбувається як усередині себе, так і навколо;
- любити життя, бути здатним радіти, отримувати задоволення;
- знати, чого хочеш;
- вірити у себе та в інших;
- бути гнучким;
- відчувати «драйв» від перешкод і невирішених завдань;
- мати почуття гумору;
- бути допитливим;

Для ефективного застосування технології коучингу менеджер повинен володіти такими компетенціями:

- знання принципів ведення коучингових сесій (ключові компетенції коуча за правилами Міжнародної асоціації коучингу ICF);
- знання законів організаційного розвитку;
- віра у власний потенціал і потенціал співробітника;
- повага до особистості і цінностей співробітника;
- стратегічне мислення;
- бажання вдосконалюватися у галузі управління.

Ключовими компетенціями коуча за правилами Міжнародної асоціації коучингу ICF є [98]:

- відповідність етичним нормам та професійним стандартам;
- вміння укласти Коучингову угоду (вміння розуміти що потребується у кожному конкретному випадку);
- встановлення довірливих стосунків з клієнтом (командою);
- здібність бути повністю свідомим та створювати відкриті відносини, впевнену та гнучку манеру спілкування із клієнтом (командою);
- активне слухання (вміння розуміти сутність сказаного у контексті бажань клієнта та підтримувати його самовираження);
- володіння методикою сильних питань (здатність задавати ефективні питання, що допомагають усвідомлювати та відкривати нові ресурси);
- створення умов для усвідомлення ситуації та ресурсів;
- здатність інтегрувати та точно оцінювати багаточисленні джерела інформації;
- вміння створювати безпечне та підтримуюче середовище;
- надання клієнту (команді) безумовної позитивної підтримки;
- вміти проектувати дії (розробляти з клієнтом певні заходи, які допоможуть йому продовжувати рухатися до своєї мети);
- вміння планування та встановлювати мету;
- здатність розробляти та втілювати разом із клієнтом ефективний план коучингу;

- партнерська робота з клієнтом (командою) по розробці цілей по критеріям SMART, які є конкретними, вимірюваними, привабливими, реалістичними та обмеженими у часі;
- здатність усвідомлювати план клієнта, його спосіб сприйняття, темп та відданість цілі;
- вміння визнавати успіхи, які є важливими для клієнта.

Організаційний коучинг – це ефективна соціальна технологія формування трудової мотивації, більш продуктивної соціально-економічної поведінки співробітників організації. Організаційний коуч у межах організації повинен вміти реалізовувати такі завдання:

1. Цільове управління компанією: техніка постановки цілей розвитку підприємства; ієрархія цілей в організації; цільова модель побудови бізнесу; мотивація через постановку цілей; визначення зон відповідальності менеджерів, що включають в себе завдання-функції і завдання-проекти; зони відповідальності - інструмент цільового управління організацією;

2. Стратегічне планування: причини не реалізації планів; визначення власних стратегій планування; типові підстави для стратегій планування: по цілям і по наявним ресурсам; переваги і обмеження кожної стратегії; інтегрована стратегія планування; визначення стратегічних цілей організації; перевірка стратегічних цілей (SMART: конкретні, вимірні, досяжні, реальні, актуальні за часом); розробка стратегічного плану компанії;

3. Тактичне планування: визначення областей відповідальності для реалізації стратегічних цілей (декомпозиція цілей); постановка завдання виконавцям; розробка тактичних планів за напрямками; система моніторингу виконання планів; коригування цілей.

4. Управління особистим часом (тайм-коучінг): виявлення причин втрат часу: визначення часу, наявного у розпорядженні; ефективна організація робочого простору; розстановка пріоритетів особливості стратегічного, проектного і оперативного планування; складання календарних планів.

5. Управління професійним зростанням співробітників: виявлення цінностей співробітників; розвиток ініціативи співробітників, готовності

приймати на себе відповідальність за прийняття рішення; визначення причин і стимулів для мотивації і самомотивації співробітників до професійного росту; формування трудової мотивації; управління кар'єрою.

6. Розвиток корпоративної культури: пошук і формування взаємозв'язків між корпоративними і особистісними цінностями співробітників; розвиток коучингового стилю управління, спрямованого на оптимізацію досягнення завдання і заохочення ініціативи; формування корпоративної поведінки співробітників [94].

Використання технології коучингу для формування ефективної соціально-економічної поведінки співробітників організації дозволяє структурувати процес досягнення певних управлінських результатів:

- формується і усвідомлюється місія організації;
- з'являється більш чітке усвідомлення цілей і завдань, що стоять перед організацією;
- поліпшується орієнтація організації на своєму сегменті ринку;
- забезпечується більш точний аналіз ситуації;
- виробляються більш ефективні управлінські рішення;
- виникає згуртованість людей, які починають працювати єдиною командою;
- формується і підтримується корпоративна культура;
- люди творчо включаються у досягнення цілей організації;
- знижується плинність кадрів;
- поліпшується виконання персоналом своїх обов'язків;
- точніше виконуються вироблені рішення;
- більш ефективно використовуються ресурси;
- формується власний кадровий резерв;
- перебувають нові ресурси і незадіяні резерви.

Сучасний менеджмент у стилі коучингу - це погляд на персонал компанії як на величезний потенціал, де кожен працівник є зрілою творчою людиною, здатною самостійно вирішувати завдання, робити вибір, приймати рішення, нести відповідальність.

Висновки до розділу 1

Коучинг – це індивідуальне тренінг людини для досягнення важливих для неї цілей, підвищення ефективності планування, мобілізації внутрішньої спроможності, розвитку необхідних умінь і навичок, розробки вдосконалених стратегій отримання результатів. Ця методика призначена для розширення можливостей людей, які усвідомлюють необхідність змін і які ставлять перед собою завдання професійного та особистісного зростання. Вона може бути спрямована на реалізацію планів у різних сферах життя: бізнес, кар'єра, освіта, міжособистісні стосунки та сім'я. Всі методи, що використовуються в коучингу, спрямовані насамперед на фокусування уваги людини на цілеспрямованих діях і мотивації до цієї дії.

Філософія коучингу базується на тому, що людина за своєю природою є безмежно талановитою і має величезний потенціал, який реалізується не в повній мірі. Мета коучингу – розкрити потенціал особистості. Саме тому коуч не дає готових порад та рекомендацій, а допомагає клієнту знайти власні рішення поточних проблем.

Коучинг як інструмент управління персоналом – це допомога співробітникам у розвитку і навчанні в процесі спільної роботи. При цьому використовуються певні методи, техніки постановки питань, спільного обговорення та ін. Командний коучинг може допомагати командам оцінити свою діяльність, підвищити продуктивність. Коучинг як інструмент підвищення мотивації персоналу в організації може поліпшити комунікаційні канали та налагодити зв'язок всередині команди.

Таким чином, стиль управління персоналом в організації, заснований на принципах коучингу, є актуальним для менеджерів організації, які ставлять довгострокові цілі та прагнуть максимізувати свій внутрішній потенціал та сприяють розкриттю та розвитку індивідуальності кожного працівника з метою покращення ефективності організації.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОУЧИНГОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Інтегрована модель управління формуванням коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації

Згідно до коучингової технології, кожна серйозна, успішна справа починається з продуманих планів і реальних намірів. Тому й управління процесом формування коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації необхідно організовувати за певною продуманою моделлю. На основі вивчених нами моделей формування різноманітних професійних аспектів коучингу, ми розробили інтегровану модель управління формуванням коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації.

Найважливішим принципом системного підходу до процесу управління є цілепокладання. Мета в контексті моделі управління формуванням коучингових компетенцій – це образ прогнозованого результату діяльності, а саме – формування систематичного розуміння коучингу як методу роботи з людьми; оволодіння базовими знаннями в галузі коучингу; практичне оволодіння елементами коучингу (інструменти, технології, методи, світогляд); формування готовності до впровадження коучингу у практику професійної діяльності для найбільш ефективного вирішення проблем [7].

Організація процесу формування коучингових компетенцій потребує певних передумов, щодо викладача та студентів. Викладач повинен мати певну професійну кваліфікацію щодо коучингу, психологічну освіту, сертифікат про участь у коучингових тренінгах та супервізіях, а також він повинен мати певні комунікативні навички та психологічну готовність щодо проведення практичних занять.

Студенти також повинні мати певну інтелектуальну, інформаційну та психологічну готовність до інтеріоризації нових знань та навичок щодо теорії

та технології коучингу. По-перше, це знання соціально-психологічних механізмів та прийомів спілкування, встановлення контактів. По-друге, знання особистісних характеристик, які можуть вплинути на характер контакту (типи темпераменту, характер, орієнтація особистості, акцентуація характеру тощо). По-третє, розуміння психологічних механізмів щодо постановки цілей, прийняття рішень, планування діяльності, мотиваційних процесів.

Управління формуванням коучингових компетенцій передбачає виконання певних завдань:

- 1) формування розуміння коучингу як методу роботи з людьми та його місця в системі розвитку співробітників;
- 2) практична розробка ключових моделей та технік коучингу;
- 3) розуміння моментів застосування коучингу;
- 4) тестування та відпрацювання коучингових технологій на особистому матеріалі;
- 5) оволодіння методами розвитку довірливих відносин із працівниками;
- 6) розширення знань про методи мотивації підлеглих;
- 7) збагачення комунікативних засобів завдяки чітким алгоритмічним прийомам ведення розмов з підлеглими та клієнтами;
- 8) досягнення динаміки зростання у діяльності, результати якої пов'язані з особистісною ефективністю слухача.

В результаті реалізації моделі управління формуванням коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації студенти повинні знати:

- предмет, завдання та основні методи коучингу;
- види, форми та сучасні моделі коучингу;
- основні етапи та процедури коучингового процесу;
- необхідні умови для організації та впровадження ефективного коучингу, встановлення та підтримання стосунків, що допомагають;
- вимоги до особистих якостей, знань та досвіду коуча;
- етичні принципи професійної діяльності коуча;
- теоретико-методологічні підходи та сучасні тенденції розвитку коучингової практики.

Майбутній менеджер у результаті засвоєння професійних вмінь щодо коучингових технологій повинен бути здатним:

- вирішувати типові завдання організації, пов'язані з коучингом;
- ефективно використовувати основні методи коучингу, будувати та підтримувати бесіду, структурувати та проводити співбесіди, проводити систематичне спостереження та самоспостереження, використовувати цілеспрямоване активне та емпатичне слухання;
- надавати емоційну підтримку співрозмовнику;
- вміло здійснювати психологічну підтримку з метою оптимізації внутрішніх ресурсів особистості під час організації процесу досягнення значущих цілей;
- застосовувати методи психодіагностики з урахуванням характеру ситуації та запитом особи, яка звернулася за коучинговою допомогою;
- виконувати основні процедури коучингу, використовуючи традиційні методи та технології;
- аналізувати теоретичні та методологічні підходи різних шкіл, що використовуються у коучингу та свідомо обирати певну методику на практиці.

Розроблена нами модель управління формуванням коучингових компетенцій також передбачає, що студенти в результаті навчання повинні володіти:

- прийомами активного рефлексивного та емпатичного слухання;
- необхідними засобами встановлення та утримання підтримуючих відносини у власній професійній діяльності;
- аналізом та інтерпретацією проблемної ситуації, постановкою та перевіркою гіпотези у коучингу;
- методами організації процесу прийняття рішень у процесі коучингу;
- навичками аналізу своєї діяльності та методами емоційної та когнітивної регуляції власної діяльності та психічного стану;
- засобами профілактики емоційного вигорання для забезпечення повноцінної соціальної та професійної діяльності.

Процес оволодіння коучинговою технологією передбачає формування у студентів загальнокультурних, загально-професійних та професійних компетенцій.

Загальнокультурні компетенції – це готовність діяти у нестандартних ситуаціях, нести соціально-етичну відповідальність за прийняті рішення. Загально-професійні компетенції – це готовність керувати командою у сфері їх професійної діяльності, толерантно сприймаючи соціальні, етнічні, конфесійні та культурні відмінності. Професійні компетенції: можливість створення програм, спрямованих на попередження професійних ризиків у різних видах діяльності, відхилень у соціальному та особистісному статусі та розвитку людини із застосуванням сучасних психологічних інструментів. Основні компетенції, які ми зазначили у моделі управління як результативний компонент, це: знання принципів ведення коучингових сесій, стратегічне мислення, повага до особистості і цінностей співробітника, знання законів організаційного розвитку, бажання вдосконалюватися в галузі управління, віра у власний потенціал і потенціал співробітника.

Змістовний компонент моделі управління формуванням коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації передбачає реалізацію програми поетапного оволодіння коучинговими компетенціями за допомогою коучингових технологій. Розглянемо основні з них.

Діагностика. Метод діагностики майбутні менеджери вивчають із теоретичної та із практичної сторони. Діагностика клієнта передбачає розуміння коучем того, ким є насправді клієнт і чого він «бажає». Тому діагностичні методи націлені на те, щоб вирішити такі питання:

1. Як визначити типологію самого клієнта з точки зору готовності розвиватися або вирішувати свої проблеми за допомогою коуча?
2. Як за короткий час зрозуміти, що є справжнім запитом клієнта?
3. Як визначити таланти клієнта, його здібності, що можуть послужити підтримкою у швидкому досягненні клієнтом своїх цілей?

4. Як визначити профіль особистісних «дефіцитів» клієнта, які потрібно компенсувати, або збільшити в них новий продуктивний досвід для досягнення його цілей?

4. Як визначити прогрес клієнта і що насправді допомагає йому розвиватися?

5. Як діагностувати момент, коли клієнт дійсно досяг своїх цілей і / або насправді готовий рухатися далі шляхом свого розвитку?

Найчастіше оцінка перспектив співпраці відбувається на основі власного враження коуча, яке, виникає під час сеансу налаштування: клієнт розповідає про свої бажання, цілі, енергію, відчувається мотивація, складаються довірливі відносини. Багато професійних коучів використовують на початковому етапі такий інструмент, як «Коучингове колесо».

Візуально це схоже на колесо, де ваги використовуються як «спиці», згідно з яким визначається рівень досягнень клієнта у значущих для нього сферах. Для «вимірювання» успіху використовується шкала від 0 до 10, де «0» – відсутність результатів у цій області, «10» - максимально можливе значення.

Як правило, на першому сеансі налаштування використовуються такі «спиці» в колесі: робота, сім'я, друзі, особистий розвиток, культурне життя, доходи тощо. Кількість ваг та їх ім'я залежить виключно від клієнта та його потреб.

На установчій сесії також ефективно використовувати міні-анкети для з'ясування завдань, цілей, бажань клієнта, які заповнюються разом з коучем, а також письмове формулювання цілей та планів індивідуального розвитку.

Опитування. Основна гіпотеза коучингу полягає в тому, що правильно сформульована проблема або завдання легко знаходить своє рішення. Одним із основних методів коучингу є сильні питання. Одним з головних інструментів тренера є здатність задавати «сильні запитання» - питання, які розширюють уявлення клієнта про світ, допомагаючи йому прийти до нових розуміння та знайти ресурси і рішення, яких він раніше не бачив у своєму арсеналі. Основне завдання коуча – задавати такі питання, які спонукають клієнта дивитись під іншим, незвичним кутом зору, або розширити сферу його звичного сприйняття;

Коуч-менеджер повинен побачити обмежувальні рамки в мисленні клієнта і поставити запитання, щоб перевести мислення клієнта на новий шлях.

Отже, «сильні коучингові питання» – це такі питання, що змушують клієнта переформулювати свою проблему, завдання чи мету. На початку коучингової сесії більш ефективними є відкриті питання:

- Що б ви хотіли зробити в цій ситуації?
- Які варіанти ви маєте, на вашу думку?
- Який ваш наступний крок?
- Як ви відчуваєте себе в цій ситуації?

Наприкінці сесії більш ефективними є закриті питання:

- Який варіант ви вирішуєте вибрати: А, В або С?
- Ви бажаєте підняти цю тему зараз чи почекати, поки ситуація назріє?
- Ця ситуація вам заважає чи спонукає до дії?

Фасилітація – це професійна організація процесу роботи в групі, спрямована на з'ясування та досягнення цілей групи. Процес фасилітації призводить до підвищення ефективності групової роботи, залучення та зацікавленості учасників та розкриття їхнього потенціалу. Основна мета цього інструменту - підвищення ефективності групи, а саме:

- підвищення якості рішень;
- підвищення відповідальності щодо прийнятих рішень;
- значне скорочення часу впровадження рішень;
- поліпшення групових відносин;
- посилення особистого задоволення членів групи;
- організаційне навчання.

Фасилітаційна робота – це «стратегічні сесії», що відрізняються між собою методами та прийомами залежно від характеру організаційної проблеми.

Самоспостереження – рефлексія щодо надбання теоретичних знань та практичних навичок з коучингових технологій.

Лекції – теоретичні блоки, що розкривають управлінську, соціальну та психологічну сутність коучингових технологій.

Супервізія – це процес взаємодії між супервізором та коучем, в процесі якого коуч розширює бачення своєї тренерської практики, розуміє зв'язок між його особистими та професійними компонентами. Супервізія - це своєрідна «лінза», через яку коуч може бачити, що відбувається «всередині нього» і як це впливає на його роботу із клієнтами та взагалі у його робочому просторі.

Завдяки кваліфікованому супервізійному спілкуванню, творчим інтервенціям та спільному навчанню коуч має такий простір, де він може розмірковувати та поглиблювати всі сфери своєї практики.

В результаті супервізії коуч-супервізор:

- бачить складні етичні дилеми, порушення меж, взаємозв'язок із контрактом та усвідомлює, що з ним робити;
- розуміє, як працювати з «важкими клієнтами» або як вирішити «критичну» ситуацію;
- усвідомлює, до яких «ігор» залучається клієнт під час сеансу та як швидко та ефективно впоратися з такими ситуаціями;
- усвідомлює, в якій ролі він знаходиться по відношенню до свого клієнта і як це впливає на весь процес;
- помічає моменти перенесення та зустрічного переносу на сесіях та вчиться корисно використовувати цю інформацію.

У процесі супервізії особистість супервізора відіграє значну роль: завдяки зворотному зв'язку, безпосередньому спілкуванню, відкритості, вразливості, експертності коуч-клієнт розширює своє «бачення». Якщо цінність хорошої супервізії буде усвідомлена на початку професійного шляху, то звичка отримувати супервізію стане невід'ємною частиною професійного життя та запорукою постійного розвитку коуча.

Тренінги передбачають відпрацювання різних коучингових підходів до управління персоналом; перевірку власного провідного стилю управління; апробацію інструментів коучингу в процесі розгортання основних етапів коучингової сесії. Основна мета тренінгу – сформувати навички, й тому вони містять багато вправ та мінімум аналізу. Тренінги, розраховані на стимуляцію особистісного і соціального розвитку, передбачають багато часу для кожного

обговорення, які проводяться завжди детально і ретельно. У даному випадку дуже корисним методом є практика шерінгу.

Шерінг – це спеціально організоване обговорення досвіду, отриманого при виконанні вправи або при відповіді на будь-якої складне питання. Шерінг не можна плутати зі зворотним зв'язком. Зворотній зв'язок - це висловлювання вражень від того, що і як робив інший учасник або тренер, оцінка якогось стороннього процесу. Шерінг – це висловлювання своїх почуттів, думок, систематизація свого досвіду. Це завжди розмова про себе, а не про інших, хоча досвід може бути пов'язаний із іншими людьми.

Шерінг – найважливіша частина будь-якої вправи (крім розминок) у навчанні коучингу: хороша вправа без хорошого шерінгу втратить 90% своєї ефективності. Тому на нього часто відводять навіть більше часу, ніж на саму вправу. Саме під час шерінгу проявляються індивідуальні особливості учасників, відбувається їх просування до зони найближчого розвитку, формулюються основні ідеї і виражаються почуття, проявляється групова динаміка (процес розвитку відносин між учасниками – її не можна плутати з етапами розвитку групи, хоча ці процеси тісно переплетені), стають помітні ознаки розвитку групового єднання і довіри (або їх відсутність). Загалом, шерінг акумулює в собі все, заради чого створюється тренінг.

Шерінг – це не просто спонтанне обговорення вражень (що іноді відбувається на тренінгах у недосвідчених ведучих), а добре структурований, заздалегідь продуманий процес. Існує кілька видів шерінгу, кожен з яких має свою структуру. Шерінг буває спрямованими і не спрямованими. Спрямований шерінг – це обговорення, в ході якого тренер підводить учасників до певних аспектів досвіду, до певної теми. У такому обговоренні тренер просить учасників висловитися саме по запропонованим питанням, залишаючи за межами обговорення інші враження. Не спрямований шерінг – це спонтанні висловлювання учасників, які не обмежуються темою або яким-небудь спеціальним питанням.

Шерінг діляться за своїм цільовим призначенням:

- перший шерінг – на самому початку тренінгової програми;

- стартовий шерінг – перед початком нового заняття в пролонгованій тренінговій програмі;

- цільовий шерінг – обговорення після цільових вправ;

- заключний шерінг – підведення підсумків чергового заняття тренінгової програми;

- підсумковий шерінг – підведення підсумків всієї тренінгової програми, формулювання планів щодо застосування в житті отриманого досвіду.

Дуже важливою методикою в процесі засвоєння коучингових компетенцій є здатність надавати зворотній зв'язок. Конструктивний зворотний зв'язок досягає своєї мети при дотриманні наступних умов:

- описовий характер;

- невідкладний зворотний зв'язок;

- специфічність зворотного зв'язку, тобто він відноситься до конкретного прояву учасника, а не його поведінки в цілому;

- релевантність зворотного зв'язку, тобто він повинен відповідати потребам комунікатора і реципієнта;

- орієнтація зворотного зв'язку на властивості, які можуть бути змінені;

- реалізація зворотного зв'язку в контексті взаємодії тренінгової групи.

Важливою умовою зворотного зв'язку є його повнота і насиченість, тобто використання всіх форм і видів подачі зворотного зв'язку. «Золоте правило» психологічного тренінгу полягає в тому, що на обговорення необхідно залишати часу вдвічі більше, ніж на виконання самої вправи.

Самопрограмування у процесі навчання – це управління особистістю самою собою на основі самоусвідомлення, налаштування себе на досягнення певних результатів, зміцнення віри у особистісні ресурси. Самопрограмування – це сукупність методик, які дозволяють знайти шлях до глибоких ресурсів несвідомого і використовувати їх у процесі навчання; це свідоме введення у підсвідомість необхідних психічних установок, що відповідають за моделювання мислення та вчинків. Одним із перевірених способів самопрограмування є вплив на свою підсвідомість за допомогою афірмацій (позитивних думок).

Вправи у коучингу – це різноманітні коучинг-техніки. Наприклад, вправа «Таблиця зворотного зв'язку» має мету – переформувати мислення з негативної оцінки помилок і невдач на навчальний формат, коли власні помилки розглядаються крізь призму навчання і вбудовуються у стратегію досягнення успіху. Вправа полягає в поперемінному переході з позиції коуча в позицію клієнта. Коучинг-вправа «Щоденник зворотного зв'язку» дозволяє визначити стратегії досягнення мети. Алгоритм виконання вправи полягає у постановці мети та аналізі тих дій, які людина вживає для досягнення цієї мети. Аналіз записів у щоденнику дозволяє побачити стратегію досягнення мети, відстежити проблемні місця, неефективні дії та оцінити успіхи і досягнення.

Ділові ігри. Ігри для коучингу у менеджменті – це формат змін, який є екологічним, залучає емоції, працює з цінностями та створює майбутні плани та активні установки. Спеціально створена атмосфера у діловій грі стимулює зниження опору змінам і створює бажання бути активним та залученим. В ігровому просторі учасник шукає варіанти дій, а не пояснення причин неможливості діяти.

Ділова коуч-гра - це:

- сучасний формат навчання працівників (два в одному: коучинг + бізнес-тренінг)
- ефективний спосіб вивчити задачу, що стоїть перед організацією;
- дієвий спосіб підвищення відповідальності працівників;
- швидкий спосіб залучити працівників до вирішення проблем компанії.

Цілі та напрямки, в яких працює ділова гра:

- збільшення залучення працівників, зв'язок цілей персоналу та цілей компанії;
- підтримання змін в організації, використання внутрішньої енергії персоналу для змін у компанії;
- розробка нових рішень в екстремальних ситуаціях;
- рішення кейсів організації – допомога персоналу бачити не обмеження, а можливості у вирішенні робочих проблем;

- попередження професійного вигорання працівників, професійна допомога у складанні індивідуального професійного плану для працівників та керівників;
- можливість для менеджера переглянути свою управлінську діяльність (що потрібно змінити, які стереотипи виправити);
- розібратися із делегуванням повноважень (що й кому делегувати, у чому причина делегування, як звільнити час для інших сфер життя в ситуації багатоспрямованості, постійної зайнятості та повної відповідальності за бізнес)

Ділові коучингові ігри – це метод управління подіями компанії, процесами для стресостійкового досягнення цілей. Гра дозволяє побачити проблеми у бізнесі та превентивно запобігти розвитку кризи.

Самоврядування як метод коучингу передбачає заохочення підлеглих самостійно думати і приймати рішення, підвищує їхнє почуття відповідальності за свою справу. Коли людям пропонується взяти на себе більшу відповідальність, поряд із усвідомленням власного авторитету (здатності діяти), поступово зростає й їхня впевненість у собі. Коучинг у менеджменті вимагає менш директивного стилю керування іншими. Керівники рідко дають поради та відповідають на запитання, покладаючись на той факт, що люди часто краще самі знають, що їм потрібно, і здатні керувати своїми діями. Отже, майбутній менеджер повинен вміти заохочувати своїх співробітників формувати власні думки та погляди на ситуацію.

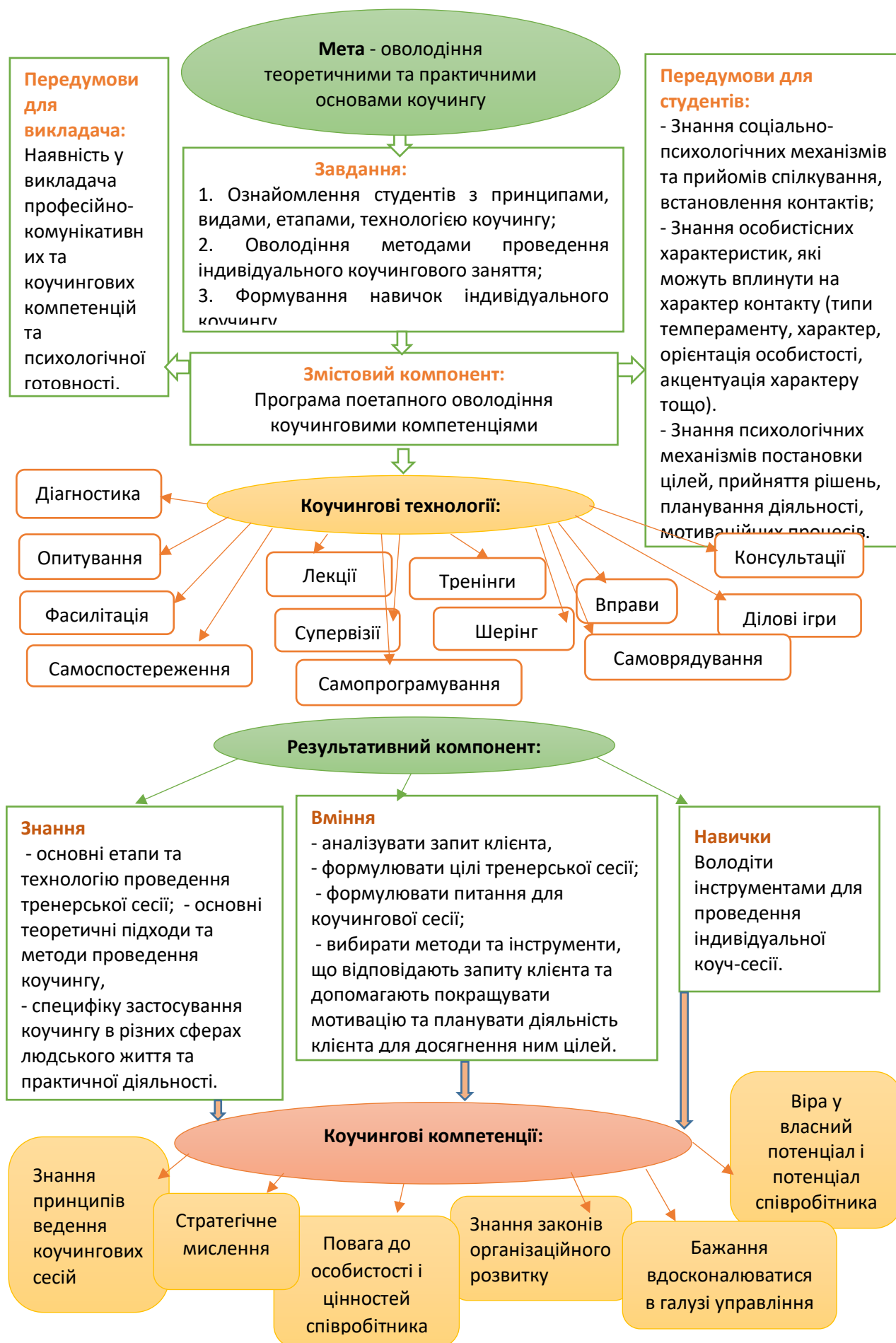


Рис.2.1. Модель управління формуванням коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації

Консультації. Коуч в процесі консультацій використовує перевірені технології: фахівець виявляє проблему та шукає разом із клієнтом рішення у конкретних техніках, які останній успішно використовує протягом певного часу. На першій консультації, коуч і клієнт працюють разом над цілями, на наступних зустрічах розробляється план, знаходяться рішення, вибираються і створюються методи. Робота або життя клієнта починає трансформуватися. Основною метою коучингу є формування в людині здатності самостійно вирішувати проблеми, використовуючи свої приховані ресурси. Тому консультації з клієнтом поступово змінюють тему.

Модель формування коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації передбачає досягнення певного результативного компонента, а саме коучингових компетенцій. Основними з них, на наш погляд, є:

- знання принципів ведення коучингових сесій;
- стратегічне мислення;
- знання законів організаційного розвитку
- повага до особистості і цінностей співробітника;
- бажання вдосконалюватися в галузі управління;
- віра у власний потенціал і потенціал співробітника.

2.2. Розробка навчально-тренінгового курсу з формування коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації та методичні рекомендації щодо його впровадження

Запровадження навчально-тренінгового курсу з формування коучингових компетенцій майбутніх менеджерів організації на нашу думку є досить актуальним та перспективним в контексті професійної підготовки управлінців. Метою навчальної дисципліни є формування системного уявлення про коучинг як про метод роботи з людьми; оволодіння базовими знаннями в області коучингу; практичне освоєння елементів коучингу (інструменти, технології, методи, світогляд); формування готовності до впровадження коучингу в

практику професійної діяльності для максимально ефективного вирішення завдань організації.

У ході освоєння навчально-тренінгового курсу передбачається вирішення наступних завдань:

- 1) формування уявлення про коучинг як метод роботи з людьми та його місце в системі розвитку співробітників;
- 2) практичне освоєння ключових моделей і технік коучингу;
- 3) розуміння точок прикладання коучингу;
- 4) тестування та відпрацювання коучинг-технологій на особистому матеріалі;
- 5) оволодіння методами розвитку відносин довіри зі співробітниками;
- 6) розширення знань про способи мотивації підлеглих;
- 7) збагачення свого комунікаційного інструментарію за рахунок чітких алгоритмічних технік ведення бесіди з підлеглим і клієнтами;
- 8) досягнення динаміки зростання в діяльності, результати якої пов'язані з особистою ефективністю працівника.

Навчально-тренінговий курс «Коучинг у менеджменті» може бути реалізований у варіативній частині освітньої програми магістратури спеціалізації «Менеджмент».

Робоча програма навчально-тренінгового курсу «Коучинг у менеджменті» розроблена для спеціальності «Адміністративний менеджмент» (2 курс) (16 годин аудиторних).

1. Мета та завдання дисципліни.

Мета курсу – оволодіти теоретичними та практичними основами коучингу.

Завдання курсу:

1. Ознайомлення студентів з принципами, видами, етапами, технологією коучингу;
2. Оволодіння методами проведення індивідуального коучингового заняття;
3. Формування навичок індивідуального коучингу.

II. Результати навчання.

В результаті оволодіння дисципліною студент повинен:

- Знати основні етапи та технологію проведення коучингової сесії; основні теоретичні підходи та методи проведення коучингу, специфіку застосування коучингу в різних сферах людського життя та практичної діяльності;

- Вміти аналізувати запит клієнта, формулювати цілі коучингової сесії; формулювати питання для коучингової сесії; обирати методи та інструменти, що відповідають запиту клієнта та допомагають покращувати мотивацію та планувати діяльність клієнта для досягнення ним цілей;

- Володіти інструментами для проведення індивідуальної коуч-сесії.

Вивчення дисципліни базується на таких дисциплінах:

- Загальна психологія (Психологія особистості, Психологія мотивації, Психологія емоцій)

- Соціальна психологія (Соціальна психологія особистості, Психологія спілкування, Психологія впливу).

- Психологія управління (Психологія менеджменту, Гуманістичний менеджмент).

Для оволодіння навчальною дисципліною студенти повинні володіти наступними знаннями та компетенціями:

- Знання соціально-психологічних механізмів та прийомів спілкування, встановлення контактів;

- Знання особистісних характеристик, які можуть вплинути на характер контакту (типи темпераменту, характер, орієнтація особистості, акцентуація характеру тощо).

- Знання психологічних механізмів постановки цілей, прийняття рішень, планування діяльності, мотиваційних процесів.

III. Тематичний план вивчення дисципліни.

Тема 1. Коучинг як вид психологічної допомоги. Види коучингу.

- 1) Поняття коучингу. Історія походження поняття та виду діяльності. Різниця між коучингом, консультуванням та психотерапією. Переваги та обмеження коучингу як форми бізнес-технології.
- 2) Елементи коучингу: особистість тренера, особистість клієнта; організаційно-культурне середовище, технологія коучингу; співвідношення між ними.
- 3) Принципи коучингу. Принципи позитивності, включеності, спільного успіху, активності та відповідальності, креативності, обізнаності про особисті ресурси, послідовності.
- 4) Види коучингу: індивідуальний, груповий, командний коучінг, коучинг Executive Coaching (коучинг перших лиць), їх особливості.
- 5) Галузі застосування коучингу. Life coaching, бізнес-коучінг, коучинг відносин тощо.

Тема 2. Моделі коучингу. Теоретичні підходи до коучингу.

- 1) Основні моделі коучингу: GROW, ORACLE, ABC,
- 2) Кава-брейк коучинг, інші моделі коучингу.
- 3) Тренерська модель за М. Аتكінсоном.
- 4) Етапи коучингу за М. Б. О'Нілом: підписання контракту, планування діяльності, коучинг за ходом діяльності, дефібринг.
- 5) Теоретичні підходи у коучингу: психоаналітичний коучинг, когнітивно-поведінковий коучинг, трансакційний коучинг, екзистенційний коучінг тощо.
- 6) Сучасні підходи до коучингу. Застосування нейротехнологій та нейронауки у коучингу. Практики усвідомленості, методи арт-терапії та тілесно-орієнтованої терапії у коучингу, їх застосування та обмеження.

Тема 3. Особистість коуча. Моделі компетентності коуча (ICF, ARC).

Якості, необхідні коучу, та протипоказання до роботи.

- 1) Модель компетентності коуча. Професійний стандарт для коуча. Етичний кодекс психолога та коуча (RPO, ICF, ARC).

- 2) 11 компетенцій коуча відповідно до стандарту ICF. Модель компетентності коуча, розроблена ARC.
- 3) Модель особистості коуча. Особистість як основний інструмент роботи коуча. Якості, необхідні коучу, та протипоказання до роботи. Професійна ідентичність коуча. Поняття професійної особистої позиції коуча як основа професійної ідентичності. Метапозиція (коучингова позиція) як передумова необхідного коучингового раппорта.

Тема 4. Етапи індивідуального коучингу. Коучинговий контракт. Раппорт у коучингу.

- 1) Етапи індивідуального коучингової сесії. Особливості окремих етапів коучингової сесії.
- 2) Загальна тривалість коучингу. Особливості проведення початкової, основної та заключної сесій.
- 3) Поняття коучингового контракту. Контракт на коучинг та контракт на сесію.
- 4) Типи клієнтів та особливості проведення сеансу з клієнтами різних типів. Ігрова та «рентна» орієнтація клієнта як протипоказання до роботи. Переведення клієнта на ділову орієнтацію та делегування відповідальності.
- 5) Раппорт у коучинговій діяльності, техніки раппорта. Типи слухання. Прийоми емпатійного та рефлексивного слухання у коучингу, їх застосування. Рівні слухання та глибина раппорту.
- 6) Особливість опитування у коучингу. Види запитань. Ведення клієнта за допомогою питань.
- 7) Основні інструменти коучингу. Колесо коучингу, шкалювання, «Піраміда логічних рівнів». Вибір інструментів для вирішення запиту клієнта.
- 8) Планування діяльності у коучингу. Перехід до створення конкретного плану дій. Визначення патернов поведінки, що створюють проблему. Вивчення ситуації та перешкод на шляху досягнення мети.

9) Закінчення коучингової сесії та вихід із контакту. Відгуки у коучингу.

Тема 5. Технологія індивідуального коучингу: робота з проектом.

- 1) Технологія коучингу. Алгоритм коучингової сесії. Основні завдання і прийоми кожного етапу. Використання емпатійного та рефлексивного слухання. Прийоми операціоналізації, конфронтації, термінового зворотного зв'язку. Підтримка керівника та орієнтація його на відповідальність. Рамка результатів, її використання у коучинговій сесії.
- 2) Робота з проектом у коучингу. Формулювання цілей коучингової сесії. Застосування схеми SMART (вимоги до цілей). Рівні цілей: значні цілі; цілі робочого процесу; цілі людських відносин; особисті цілі. Структурування процесу коучингу за рівнем цілей. Вимірювання результатів цілей.
- 3) Переформулювання цілей у коучинговій діяльності, реконтрактинг.
- 4) Основні інструменти планування. Техніка Діснея. Техніка «Шлях до майстерності». Техніка «Рамка успіху».
- 5) Робота з плануванням часу. Шкалювання. Шкал часу та її варіанти. Дисоціація та асоціація як інструменти планування. Типи сприйняття часу та робота з ними.
- 6) Використання фасилітаційних прийомів у коучингу. Пиріг Часу. Діаграма Ганта. Матриця Ейзенхауера.

Тема 6. Технологія коучингу: робота з мотивацією в коучингу.

- 1) Роль мотивації у досягненні цілей. Зовнішня та внутрішня мотивація. Методи актуалізації внутрішньої мотивації.
- 2) Візуалізація як спосіб актуалізації внутрішньої мотивації та уточнення цілей. Методи візуалізації.
- 3) Мотиваційні слова та способи їх ідентифікації. Метод «чарівних питань».
- 4) Метапрограми та способи їх ідентифікації. Використання метапрограм у коучингу. Використання підтримки та стимуляції клієнтів із різними метапрограмами.

Тема 7. Технологія коучингу: практична робота з цінностями.

- 1) «З'єднання із цінностями» як інструмент підвищення мотивації.

Методи виявлення цінностей у процесі коучингу.

Тема 8. Робота з опором у коучинговій діяльності.

- 1) Робота з опором клієнта. Ефективна самодиференціація коуча. Розвиток особистої присутності у коучингу. Метапозиція.
- 2) Робота з тріангуляцією у коучингу. Механізм утворення трикутників.
- 3) Підтримка контакту за посиланням «коуч-послідовник». Індикатори стану контакту. Види підстроювання у коучингу.
- 4) Види опору на кожному етапі коучингу та способи їх подолання.
- 5) Обмежувальні переконання та способи їх подолання. Методи управління переконаннями: когнітивний-поведінковий коучінг.

Теми 9-10. Підведення підсумків та закінчення коучингу. Специфіка роботи на різних етапах коучингу. Робота «за сценою» і «по ходу діяльності», тіньовий коучинг.

- 1) Рішення о припиненні коучингу. Етап дефібрингу (підведення підсумків). Оцінка ефективності дій клієнта. Співвідношення результатів із цілями. Формування плану подальших кроків.
- 2) Підведення підсумків коучингу із «важкими» клієнтами. Критерії ефективності коучингу. Процедура оцінки ефективності. Оцінка досягнень цілей коучингу. Оцінка ефективності керівника. Оцінка ефективності коуча. Зворотній зв'язок під час коучингу та після його завершення. Аналіз сильних та слабких сторін.
- 3) Планування роботи залежно від запиту клієнта. Робота «за сценою» і «по ходу діяльності», тіньовий коучинг. Рівні інтервенції при роботі «по ходу діяльності». Особливості проведення тіньового коучингу.

IV. Питання для самоконтролю.

1. Поняття коучингу.
2. Різниця між коучингом, консультуванням та психотерапією.
3. Елементи коучингу.
4. Принципи коучингу.

5. Моделі коучингу.
6. Формулювання коучингових цілей.
7. Застосування схеми SMART (цільові вимоги).
8. Рівні цілей.
9. Етапи коучингу.
10. Структура тренерської сесії.
11. Особистість коуча: вимоги до особистості коуча.
12. Особистість клієнта: основні та допоміжні характеристики.
13. Етап укладення контракту у коучингу: основні завдання та прийоми.
14. Принципи формулювання цілей у коучингу.
15. Основні інструменти у коучингу та їх використання.
16. Робота у проектному коучингу. Основні інструменти.
17. Планування діяльності у коучингу. Завдання етапу планування.
18. Робота з мотивацією у коучингу.
19. Робота з цілями у коучингу.
20. Метапрограми та їх використання у коучингу.
21. Робота з опором клієнта.
22. Робота з тріангуляцією у коучингу.
23. Підтримка контакту «коуч - клієнт». Індикатори стану контакту.
24. Дослідження ситуації та перешкод на шляху досягнення мети.
25. Планування кроків для досягнення цілей та термінів їх реалізації.
26. Критерії використання коучингу у процесі бізнесу.
27. Цілі коучингу у процесі діяльності.
28. Етап дефібріngu в коучингу.
29. Підведення підсумків коучингу з «важкими» клієнтами.
30. Критерії ефективності коучингу.
31. Основні сфери застосування коучингу.
32. Етичні принципи у коучингу.
33. Модель компетентності коуча.

На нашу думку, більш детальна розробка та апробація програми навчально-тренінгового курсу «Коучинг у менеджменті», створення наукової та

методологічної основи, перевірка результатів готовності майбутніх спеціалістів до реалізації коучингових компетенцій у професійній діяльності є перспективним науково-практичним напрямом й потребує подальших наукових зусиль.

Висновки до розділу 2

На основі вивчених нами моделей формування різноманітних професійних аспектів коучингу, ми розробили інтегровану модель управління формуванням коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації. Мета у контексті створення моделі управління формуванням коучингових компетенцій – це образ прогнозованого результату діяльності, а саме – формування систематичного розуміння коучингу як методу роботи з людьми; оволодіння базовими знаннями в галузі коучингу, практичне оволодіння елементами коучингу (інструменти, технології, методи, світогляд), формування готовності до впровадження коучингу у практику своєї професійної діяльності до найбільш ефективного вирішення проблем.

Управління формуванням коучингових компетенцій передбачає виконання певних завдань: формування розуміння коучингу як методу роботи з людьми та його місця в системі розвитку співробітників; практична розробка ключових моделей та технік коучингу; розуміння моментів застосування коучингу; тестування та відпрацювання коучингових технологій на особистому матеріалі; оволодіння методами розвитку довірливих відносин із працівниками; розширення знань про методи мотивації підлеглих; збагачення комунікативних засобів завдяки чітким алгоритмічним прийомам ведення розмов з підлеглими та клієнтами; досягнення динаміки зростання у діяльності, результати якої пов'язані з особистісною ефективністю слухача.

Запровадження навчально-тренінгового курсу з формування коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації на нашу думку є досить актуальним та перспективним. Метою навчальної дисципліни є формування системного уявлення про коучинг як про метод роботи з людьми; оволодіння базовими знаннями в області коучингу; практичне освоєння елементів коучингу (інструменти, технології, методи, світогляд); формування готовності до впровадження коучингу у практику професійної діяльності менеджерів для максимально ефективного вирішення завдань.

ВИСНОВКИ

1. Вивчення сутності та передумов виникнення коучингових технологій в системі управління персоналом дозволяє зробити висновок, що коучинг як тип управління фокусується на процесі розвитку потенціалу працівників, допомагає максимізувати їх особисту продуктивність та успіх компанії в цілому. Коучинг передбачає супроводження людини або команди для досягнення важливих цілей, підвищення ефективності планування, мобілізації внутрішньої спроможності, розвитку необхідних умінь і навичок, розробки вдосконалених стратегій отримання результатів. Ця методика призначена для розширення можливостей працівників, які усвідомлюють необхідність змін і які ставлять перед собою завдання професійного та особистісного зростання. Вона може бути спрямована на реалізацію планів у різних сферах життя.

Джерелами коучингу вважають ряд напрямків: Сократівський метод діалогу; психоаналітичну теорію (З. Фрейд, К. Юнг); гуманістичний підхід у психотерапії (К. Роджерс, А. Маслоу, А. Адлер); методики практикуючих спортивних тренерів (Т. Гоулви); концепція емоційного інтелекту (EQ) Д. Гоулмена. Коучинг – це форма соціально-психологічної взаємодії, що дозволяє людям усвідомити і прийняти відповідальність; це новий і перспективний метод роботи з організаціями, їх керівниками та командами; це інноваційний стиль управління людьми в організаціях, заснований на вивільненні людських можливостей для досягнення корпоративних цілей.

2. Аналіз технології коучингу як методу оптимізації соціально-економічної ефективності персоналу організації дозволяє стверджувати, що коучинг працює на рівні свідомості і служить для розширення меж усвідомлення дійсності в ході аналізу поставленого завдання. Збір всієї необхідної інформації для вирішення завдання і її аналіз виробляються клієнтом самостійно за сприянням коуча. Для цього використовуються спеціальні техніки, головна з яких - питальні технології коучингу.

Препозиції коучингу: всі люди мають здатність до розвитку; люди здатні змінюватися тільки в тих випадках, коли хочуть цього і готові до цього;

переконання, що відносяться до власного потенціалу, прямо пов'язані із успішністю; те, як працівник визначає успіх, має прямий вплив на його досягнення; люди обмежують свій потенціал рамками своїх переконань; люди вчаться тільки тоді, коли по-справжньому залучені у процес; людина може вчитися за допомогою всього, однак навчання відбувається тільки тоді, коли вона мислить та будує плани на майбутнє; для того щоб допомагати іншим, необхідно безперервно прогресувати. Коучинг як стиль управління визначає основні аспекти управління процесами: постановка цілей; визначення необхідних ресурсів для досягнення мети; створення стосунків, які допомагають підтримувати прихильність до мети; аналіз результату.

3. Обґрунтовуючи ключові коучингові компетенції менеджера організації ми можемо стверджувати, що коучинг відбувається, коли суб'єкт є свідомо компетентним чи несвідомо компетентним, але йому потрібно перейти на наступний рівень своєї діяльності. Коучинг допомагає людям поглянути на той чи інший аспект своєї діяльності за допомогою інформованого, об'єктивного «керівництва». Цей метод спрямований на допомогу людям у оптимізації ефективності діяльності. Центральним завданням коучингу є використання наявних та потенційних знань та навичок (іноді в поєднанні з переглядом поглядів та звичних підходів).

Сучасний менеджер повинен мати певні психологічні якості щодо втілення коучингових технологій: співпереживання, прямоту, неупередженість, добру волю. Основними коучинговими компетенціями майбутніх менеджерів організації є: знання принципів ведення коучингових сесій; знання законів організаційного розвитку; віра у власний потенціал і потенціал співробітника; повага до особистості і цінностей співробітника; стратегічне мислення; бажання вдосконалюватися в галузі управління.

4. На основі вивчених нами моделей формування різноманітних професійних аспектів коучингу, ми розробили інтегровану модель управління формуванням коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації. Основною метою моделі управління формуванням коучингових компетенцій є формування систематичного розуміння коучингу як методу роботи з людьми;

оволодіння базовими знаннями в галузі коучингу, практичне оволодіння елементами коучингу (інструменти, технології, методи, світогляд), формування готовності до впровадження коучингу у практику своєї професійної діяльності з метою найбільш ефективного вирішення задач організації.

5. Запровадження навчально-тренінгового курсу з формування коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів організації на нашу думку є досить актуальним та перспективним в контексті професійної підготовки управлінців. Метою розробленої нами програми навчально-тренінгового курсу «Коучинг у менеджменті» є формування системного уявлення про коучинг як про метод роботи з людьми; оволодіння базовими знаннями в області коучингу; практичне освоєння елементів коучингу (інструменти, технології, методи, світогляд); формування готовності до впровадження коучингу в практику професійної діяльності для максимально ефективного вирішення завдань. Навчально-тренінговий курс «Коучинг у менеджменті» може бути реалізований у варіативній частині освітньої програми магістратури спеціалізації «Менеджмент».

Наше дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми формування коучингових компетенцій майбутніх менеджерів. Створення наукової та методологічної основи, перевірка результатів готовності майбутніх спеціалістів до реалізації коучингових компетенцій у професійній діяльності є перспективним науково-практичним напрямом й потребує подальших наукових зусиль.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверіна О.І. Філософія управління людськими ресурсами: до визначення концептуально-методологічних засад. *Нова парадигма*, 2013. Випуск 115. С. 3–11.
2. Антикризисное управление / под ред Э.М. Короткова. М. : ИНФРА-М, 2000. 432 с.
3. Актуальное обучение профессиональному коучингу URL: <http://erickson.university>
4. Ассоциация карьерных профессионалов. URL: http://www.acprussia.ru/ru/content/karer_nyu-kouching-i-motivaciya-personala 8.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Бережна В. Підготовка майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності з використанням новітніх засобів навчання. *Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук.праць. Сер.: Педагогіка та психологія*, 2009. Вип. 468. С. 21–27.
7. Бессер-Зигмунд К., Зигмунд Х. Самокоучинг. Культура личности менеджеров и руководителей. СПб. : Изд-во Вернера Регена, 2010. 176 с.
8. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. К. : Эльга; НикаЦентр, 2006. 672 с.
9. Богиня Д. П. Мотивація і стимулювання праці в системі соціально-трудових відносин. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. 2003. № 4, Ч. 1, Т. 1. С. 7–10.
10. Гурієвська В. Коучинг як прикладна технологія державного управління. *Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2011. Вип. 1. С. 32–39. URL: <http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vnadu-2011-1-6.pdf>
11. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2009. № 5. С. 127–130.

12. Виниченко М. В. Развитие личности на этапе обучения в вузе в ходе подготовки по управленческим специальностям (по результатам педагогических экспериментов). *Электронное научное издание Альманах Пространство и Время*. 2015. № 1. С. 18–30.
13. Влияние глобальных изменений / А. А. Мазараки : материалы XIII междунар. конф. М. : РАБО, 2009. С. 19–22.
14. Вылегжанина А. О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур : автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук : 08.00.05. Тюмень, 2007. 24 с.
15. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. К. : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
16. Гибнер Я. М. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала. *Молодой ученый*. 2011. № 8. Т.1. С. 121–124.
17. Гоулви, Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала. М. : Альпина Паблишер, 2012. 417 с.
18. Гоулви, Т. Теннис. Психология успешной игры. М. : Олимп-Бизнес, 2010. 208 с.
19. Гоулман, Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / пер. с англ. 3-изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 301 с.
20. Грант Э., Грин Дж. «Коучинг принятия решений». С-Пб. : Речь, 2001. 82 с.
21. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*, 2013. № 8. С. 51–53.
22. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персо-налом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 298 с.
23. Гуритов И. С. Кадровая политика. Уфа, 2007. 276 с.
24. Данилова М. Управление изменениями в стиле коучинг. *Бизнес без проблем. Персонал*. 2002. № 11. 269 с.

25. Данілов О. Д., Паєнтко Т. В. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 256 с.
26. Дануи М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей / пер. с англ. М. : Добрая книга, 2007. 288 с.
27. Денисенко Е. Коучинг для менеджеров. Отдел маркетинга. 2004. № 7–8. С. 52–53.
28. Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП. СПб. : Прайм-Евроник, 2004. 256 с.
29. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2018. 512 с.
30. Дудченко В. С. Абсолютный консультант, или секреты успешного консультирования. М. : Кватро-Принт, 2004. 240 с.
31. Евенко Л. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. *Стратегия развития персонала*: материалы конференции. Нижний Новгород, 1996. С. 33–37.
32. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов. Н. Новгород : НИМБ, 2003. 720 с.
33. Життєва компетентність особистості: від теорії до практики: Науково-методичний посібник / за ред. І .Г. Єрмакова. Запоріжжя : ХНРБЦ, 2006. 640 с.
34. Исследования эффективности коучинга
<https://wpg.com.ua/issledovaniya-effektivnosti-kouchinga/>
35. Кови С. Р. Принцип-центричное руководство / пер. с англ. П. А. Самсонова. Минск : Попурри, 2002. 368 с.
36. Козлова О. Г., Гавриленко І. І. Маркетинг освітніх послуг: визначення основних положень при підготовці менеджерів освіти в умовах магістерської підготовки. *Теорія та практика магістерської підготовки менеджерів освіти : монографія* / за заг. ред. проф. О. Г. Козлової, проф.

М.О. Лазарєва. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. С. 103–125.

37. Коул Джеральд Управление персоналом в современных организациях/ Коул Дж. ; [пер. с англ. Н.Г. Владимирова]. М. : ООО «Вершина», 2004. 352 с.

38. Коучинг как средство управления. Режим доступа: http://www.energonics.ru/coaching/articles1_icf.html

39. Коучинг. 2-е изд. М. : Альпина Паблишерз, 2011. 206 с.

40. Коучинг: истоки, подходы, перспективы / сост. : М. А. Данилова, Е. В. Фролова / пер. с англ. С. Швецової. СПб. : Речь, 2003. 110 с.

41. Коучинг – новый стиль менеджмента в управлении организацией образования / сост. Кудайбердиев Т.К. Караганда, 2013. 36 с.

42. Кэмп Р. Коучинг: поиск наилучшего опыта, ведущего к превосходству в сфере производства. <http://ns.mibif.indi.ru/library/html/book/index.htm>

43. Лев Н. Ю., Бала Р. Д. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. Вісник Нац. ун-ту «Львів. Політехніка» : зб. наук. пр. 2012. № 727. С. 76–81.

44. Лазарєв М. О. Основні критерії професійного потенціалу сучасного менеджера в контексті теорії творчої самореалізації. *Теорія та практика магістерської підготовки менеджерів освіти* : монографія / за заг. ред. проф. О. Г. Козлової, проф. М.О. Лазарєва. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. С. 148 –172.

45. Леонард, Т. Дж. Основатель персонального коучинга. URL: http://icennosty.blogspot.com/2012/08/blog-post_21.html

46. Леонова С. В., Довба М. О. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики. *Економіка і суспільство*, 2017. № 10. С. 298–304.

47. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О. Хіленко. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.

48. Логвиновський Є. І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві. *Європ. вектор екон. розвитку* : зб. наук. пр. 2012. № 2 (13). С. 297–301.
49. Мазараки А. А. Перспективы развития бизнес-образования в Украине: влияние глобальных изменений / А. А. Мазараки : материалы XIII междунар. конф. М. : РАБО, 2009. С. 19–22.
50. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. Москва : Дело, 2007. 232 с.
51. Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. СПб. : Речь, 2004. 272 с.
52. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 257–260.
53. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М. : Дело, 2002. 704 с.
54. Миколайчук І. Коучинг у системі управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 4. С. 50–67.
55. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу. *Вісник Донець. нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського* : зб. наук. пр. 2009. № 4 (44). С. 96–101.
56. Ненашев Д. В. Коучинг как эффективная технология формирования эмоциональной компетентности будущих менеджеров : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук. М., 2009. 24 с.
57. Никитина Т. А., Шаталина М. А. Коучинг как современная технология повышения мотивации персонала в организации. *Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология*. 2007. № 2. С. 115–121.
58. Огнев А. Организационное консультирование в стиле коучинг. С.Пб. : Речь, 2003. 186 с.
59. Онуфрик М. Професії майбутнього: як зміниться ринок праці найближчим часом. URL: <http://iser.org.ua/analitika/analiz-derzhavnoyi-politiki/profesiyi-maibutnogo-iak-zminitsianaiblizhchim-chasom-rinok-pratsi>

60. Павлов В. І., Кушнірук О. Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : зб. наук. пр. Л. : Львів. політехніка, 2012. С. 276–280.
61. Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении. Практические методы и техники. СПб. : Питер, 2003. 204 с.
62. Передало Х. С., Моспан М. О. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом. *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики* : матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. Л. : Львів. політехніка, 2010. С. 348–349.
63. Петровська І. Р., Бала Р. Д. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. *Наук. вісн. НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 158–161.
64. Прайор Р., Лейблінг М. Коучинг – это просто. СПб. : Питер, 2005. 144 с.
65. Прохазка Д., Норкросс Д.; Клементе ди. К. : Психология позитивных изменений. М. 2013. 320 с.
66. Пшенична Л. В. Магістерська підготовка – своєрідний феномен формування позитивного іміджу майбутнього менеджера. *Теорія та практика магістерської підготовки менеджерів освіти* : монографія / за заг. ред. проф. О. Г. Козлової, проф. М.О. Лазарєва. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. С. 206–235.
67. Рогачев С. А. Коучинг: возможности применения в бизнесе, Ростов-на-Дону: Фитнес, 2005. 87 с.
68. Савкин А. Д., Данилова М. Д. Смелость желать. С-Пб.: Речь, 2005. 87 с.
69. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html>
70. Самольянов О. Коучинг до самой сути. СПб. : Изд-во «Речь», 2008. 126 с.

71. Самольянов О. Инструменты коучинга: <http://www.bsoach.ru>.
72. Самоукина Н. В., Туркулец Н. К. Коучинг – Ваш проводник в мире бизнеса. СПб. : Питер, 2003. 158 с.
73. Сбруева А.А. Компетентності менеджера інноваційної діяльності у соціально-педагогічній сфері змін. *Змістові інновації у магістерській підготовці соціальних педагогів* : [колективна монографія] / [за заг. ред. А. А. Сбруєвої та О. М. Полякової]. Суми : Вид-во СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2013. С. 261–281.
74. Семенов А. Г. Ключові аспекти антикризового управління підприємством. К. : Знання, 2007.– 244 с.
75. Семикіна М. В., Іщенко Н. А. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії : монографія. Кіровоград : КОД, 2012. 215 с.
76. Сербиновский Б.Ю., Гаврилюк Г.В., Захаров С.В. Центр коучинга в механизме управления самодостаточным развитием инновационного потенциала экономической системы. *Стратегическое управление инновационным потенциалом организации* / под ред. А.В. Бабкина. СПб. : СПбГПУ, 2010. С. 310–343.
77. Сمارт Дж. К. Коучинг. СПб. : Нева, 2004. 192 с.
78. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб. : Питер, 2006. 416 с.
79. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: [навч. посіб.]. К. : КНЕУ, 2004. 560 с.
80. Томашек Н. Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании / пер. с нем. Х. : Гуманитарный центр, 2008. 176 с.
81. Трейси Б. Технология достижений: турбокоучинг по Брайану Трейси. М.: Альпина Паблишерз, 2009. 224 с.
82. Троп С., Клиффорд Дж., «Коучинг в обучении. Руководство для тренера и менеджера». С-Пб. : Питер, 2008. 63 с.
83. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности / пер. с англ. М. : Междунар. акад. корпоратив. управления и бизнеса, 2005. 168 с.

84. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: практ. пособие. М. : Изд-во «Финансы и статистика», 2005. 160 с.
85. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом. М. : Альпина Паблишер, 2012. 309 с.
86. Уитмор Дж.. «Новый стиль менеджмента и управления персоналом». М. : Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2006. 160 с.
87. Уітмор Дж. Коучинг високої ефективності. Новий стиль менеджменту та управління персоналом / пер. з англ. М. : Вид-во «Фінанси та статистика», 2005. 160 с.
88. Управление компанией в период структурных изменений. Уильям Бриджес. Издательство: ИД «Вильямс», 2007. 208 с.
89. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2006. 560 с.
90. Управление социальным предприятием – переосмысление с фокусом на людей, введение к отчету компании Deloitte «GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS 2019». URL: <https://www.talent-management.com.ua/5595-upravlenie-sotsianym-predpriyatiem-vvedenie-k-otchetu-deloitte-global-human-capital-trends-2019/>
91. Уткин Э.А. Антикризисное управление. М.: Экмос, 1997. 400 с.
92. Філософські абриси сучасної освіти : монографія / авт. кол. : І. Предборська, Г. Вишинська, В. Гайденок та ін. ; за заг.ред. І. Предборської. – Суми: Університетська книга, 2006. 226 с.
93. Харрис Д., «Коучинг. Личностный рост и успех». С-Пб. : Речь, 2003. 75 с.
94. Шрагенхайм, Э., Теория ограничений в действии: Системный подход к повышению эффективности компании. М. : Альпина Пабл., 2016. 286 с.