

КОУЧИНГ ЯК ОСОБИСТІСНО-РОЗВИВАЛЬНА ТЕХНОЛОГІЯ. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГОВОГО ПІДХОДУ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ

Постановка проблеми в загальному вигляді. Сучасний етап суспільно-економічного розвитку в Україні характеризується наступними тенденціями: посилення конкуренції на ринках так званого третинного сектору (зокрема, сфери телекомунікацій, інформаційно-комунікаційних технологій); перехід до інноваційних моделей управління (зокрема, управління на засадах управління результативністю, т.к. «бережливе» управління – lean management тощо), активне розповсюдження та інтеграція в практику управління персоналом зарубіжних зразків та принципів корпоративної культури. Ці та інші тенденції актуалізують пошук та інкорпорування в систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації (зокрема, внутріфірмового) таких методів, підходів та технологій навчання, які б інтенсифікували процес отримання знань та набуття навичок, сприяли підвищенню мотивації персоналу до набуття знань та саморозвитку, поглиблювали б відповідальність персоналу за результати свого розвитку, забезпечували б високі досягнення в розвитку ключових компетентностей. Одним із таких підходів, який сприяє успішній реалізації перерахованих завдань, є оптимальним з точки зору використання ресурсів компанії, екологічним та особистісно-орієнтованим по відношенню до персоналу, є коучинговий підхід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковане розв'язання даної проблеми. Коучинг як технологія консультування та взаємодії виникла достатньо давно. Зокрема, першою сферою, де було застосовано підходи та інструменти, пізніше інкорпоровані в коучинг, був спорт, де в процесі індивідуальної та групової роботи використовувались підходи, які сприяли підвищенню ефективності та результативності спортсменів, усвідомленню ними власного потенціалу. Вперше ідеї коучингу як

бізнес-інструменту та інструменту для індивідуального консультування були сформульовані Т.Голві [6]. Можна стверджувати, що на сьогоднішній день є достатньо сформованим понятійно-термінологічний, методологічний та методичний апарат коучингу, який, проте, стосується переважно таких видів коучингу, як executive coaching – коучинг вищого керівництва організацій; leadership coaching – коучинг керівників різного рівня, в підпорядкуванні яких знаходяться колективи різного типу; life coaching (концентрується на плануванні індивідом свого життя і досягненні ним особистих та професійних цілей); business coaching (спрямований на підтримку та розвиток бізнесу); on-job coaching (коучинг на робочому місці, спрямований на розвиток компетентності персоналу в ході виконання виробничих завдань) [4, 5, 6, 2]. Значний науковий доробок мають також і вітчизняні науковці; зокрема Т.А.Борова [1] досліджувала коучинг в контексті системи розвитку керівників ВНЗ; нею було сформульовано концепцію освітнього коучингу, його принципи, методологічні підходи у його вивченні; нею також експериментально доведено вплив коучингових технологій на розвиток фахівців, зокрема, викладачів-лінгвістів.

Проте, на нашу думку, потребує наукового осмислення потенціал використання коучингового підходу в процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів, оскільки саме в цьому контексті застосування коучингових підходів може виконувати такі важливі функції, як освітню (саме цей підхід сприятиме інтенсифікації процесу навчання, зростанню його ефективності), мотиваційну (коучинг уможливорює зближення індивідуальних, навчальних та виробничих цілей працівників, що посилює їх мотивацію до опанування навчальним матеріалом, вироблення нових навичок), демонстраційну (участь у навчанні, яке реалізовується в коучинговій парадигмі, дає приклад взаємодії, який потім може бути адаптований у безпосередній управлінській взаємодії учасників тренінгу та їх підлеглих, що створить певний ефект синергії).

Формулювання цілей статті. Таким чином, метою даної статті є вивчення потенціалу використання коучингового підходу в процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Керівники структурних підрозділів виконують функції з цілепокладання (визначення цілей діяльності структурного підрозділу в короткостроковій перспективі у відповідності із стратегічними цілями компанії); планування (декомпозиція планових завдань на працівників); організації діяльності (забезпечення виконання планових завдань); контролю (контроль якості роботи у відповідності зі стандартами компанії, контроль виконання показників тощо). Крім того, керівнику необхідно мати справу ще й з таким явищем, як результативність працівників, яка показує відхилення фактичних показників виконання від запланованих. Для ефективного управління структурним підрозділом в сучасних умовах керівнику потрібно оволодіти інструментами, які б сприяли виконанню вищезазначених функцій. Навчальні заходи з оволодіння даними навичками можна організувати, виходячи з різних підходів. Організація навчання в предметній парадигмі (з акцентом на зміст навчання, обсяг матеріалу) є продуктивною в тому випадку, коли в компанії є жорстке регламентування процедур (у вигляді, наприклад, кваліфікаційних вимог або ж регламентів щодо застосування певних управлінських інструментів), або ж мова йде про навчання керівників без досвіду управлінської діяльності. Тоді навчання дасть відповідний ефект, оскільки мотивація учасників визначається зовнішніми впливами. В разі зміни цих граничних умов (наприклад, відсутність регламентів, навчання керівників не нижчої, а середньої та вищої ланки, навчання керівників, які мають значний досвід роботи на керівних посадах) предметна парадигма проектування і проведення навчання не є доцільною. В багатьох випадках вона може викликати спротив у учасників, і таким чином суттєво знизити ефективність навчання та його усвідомлювану цінність. Це актуалізує необхідність побудови розвивальних заходів в так званій суб'єктній парадигмі, яка робить акцент на

самостійності, самоусвідомлюваності, відповідальності суб'єкта навчання за результати свого професійного розвитку. Саме коучинг і є тією особистісно-розвивальною технологією, яка дозволяє реалізувати ці завдання.

Прикладом інтеграції коучингового підходу в процесі проектування навчальних занять, який ілюструє можливості коучингу як особистісно-розвивальної технології навчання, може бути короткострокове навчання (тренінг) для керівників структурних підрозділів компаній за напрямом «Удосконалення управлінських навичок сучасного керівника» [3]. Тренінг за даним напрямом покликаний розвивати професійну компетентність керівників середньої та вищої ланки, зокрема в частині здійснення ними управлінських функцій з використанням сучасних надбань менеджменту. Програмою передбачається вивчення таких питань, як управління результативністю підлеглих, пріоритезація завдань, постановка цілей у відповідності із стратегією підприємства, створення індивідуального дизайну мотивації підлеглих. Крім того, передбачається формування умінь використовувати сучасні інструменти в управлінні, зокрема принцип Парето, постановка цілей у відповідності із моделлю SMART, матрицю Ейзенхауера, індивідуальний дизайн мотивації підлеглих тощо.

Ми виходимо з того, що укрупнена структура будь-якого тренінгового модуля описується формулою: $M+D+B+P$, де M – мотивація; D – дидактика; B – відпрацювання; P – рефлексія. Саме така структура модуля, на нашу думку, є оптимальною та забезпечує в повній мірі реалізацію навчальних цілей тренінгу – отримання знань, корекцію ставлення та настановлень, формування умінь, усвідомлення потенціалу застосування опрацьованих інструментів на практиці.

Перший блок тренінгового модуля – мотивація – покликаний актуалізувати цінність матеріалу, що буде розглядатись, і таким чином підвищити мотивацію учасників до роботи. Даний блок можна сконструювати, використовуючи різні підходи, зокрема: акцент на актуальності (розповідь про цінність знань в нових умовах, апеляція до т.з. *best practices* – кращих практик у

зарубіжному та вітчизняному досвіді), повідомлення про зміни в нормативно-законодавчому полі, які регламентують обов'язковість використання певних інструментів (наприклад, введення внутрішніх положень компаній, які зобов'язують керівників виконувати певні дії щодо персоналу), а також усвідомлення керівниками того, що вони мають певний розрив між поточним та регламентованим рівнем розвитку компетентності. Останній підхід в окремих випадках є найбільш оптимальним, оскільки, враховуючи вищезазначену категорію персоналу, котра як правило декларує і без того високий рівень розвитку своїх управлінських компетентностей, є необхідність у введенні в тренінг об'єктивних елементів оцінювання, які продемонструють учасникам наявність т.з. gaps - об'єктивно існуючих розривів між поточним та бажаним рівнем розвитку компетентностей. Саме тут доцільно використовувати коучингові інструменти, зокрема ті, які зазначені в Таблиці 1.

Таблиця 1.

Використання інструментів коучингу для підвищення мотивації учасників тренінгу

Структурний елемент тренінгового модуля	Інструмент коучингу	Особливості технології застосування інструменту	Ефекти від застосування для учасників, викладача, групи
Мотивація	Аналіз ситуації з різних позицій	Для аналізу ситуації учасникам пропонується виконати завдання (наприклад, скласти робочий план керівника). Потім групі пропонується проаналізувати складені плани з точки зору 3 різних позицій: з точки зору самого керівника та його результативності; з точки зору керівника компанії; з точки зору інтересів всієї компанії.	-Завдяки даному виду роботи учасники усвідомлюють існування розривів між декларованим, існуючим та рекомендованим рівнем розвитку ключових управлінських компетентностей; -підвищується мотивація до опанування в форматі тренінгу продуктивними управлінськими інструментами, які дозволять скоротити ці розриви.

	Колесо життєвого/ професійного балансу	Учасникам тренінгу пропонується індивідуально визначити 4-8 найбільш важливих управлінських функцій, які вони виконують. Далі пропонується візуальна модель колеса з 4-8 секторами, кожен з яких відповідає одній зі значущих функцій. Кожен з учасників змальовує свою модель	-Це форма повного залучення всіх учасників в процес навчання; -завдяки цій роботі кожен з учасників усвідомлює найбільш важливі з його точки зору функції управління, здійснення які в найбільшій мірі впливають на результат роботи підрозділу; -створюване колесо є основою для подальших діагностичних процедур.
--	--	--	---

Наступний структурний елемент тренінгового модуля – дидактика – передбачає: актуалізацію знань та дослідження проблеми. На даному етапі існує перелік коучингових інструментів, використання яких суттєво підвищує ефективність навчального процесу (таблиця 2).

Таблиця 2.

Використання інструментів коучингу на етапі аналізу проблеми

Структурний елемент тренінгового модуля	Інструмент коучингу	Особливості технології застосування інструменту	Ефекти від застосування для учасників, викладача, групи
Дидактика	Шкалування	Учасникам пропонується повернутись до створеного ними колеса життєвого/професійного балансу, уявити кожен промінь у вигляді шкали, за якою оцінити поточний рівень розвитку тих чи інших компетентностей	-Учасники здійснюють самооцінку розвитку управлінських компетентностей; -усвідомлення величини розриву між існуючим та бажаним рівнем розвитку компетентностей; -формування намірів щодо подолання розривів.
	Модерація	Даний метод роботи з групою можна модернізувати за допомогою коучингових інструментів. Зокрема,	-Генерування ідей з приводу проблеми, яка розглядається; -зміна умов завдання («Уявіть, що не існує

		використання т.з. «моделі Т» дасть змогу розширити бачення учасників щодо проблеми, яка розглядається.	обмежень щодо вирішення проблеми. Що ще можна було б зробити?») дає змогу згенерувати нові, нестандартні рішення щодо проблеми; -згенеровані рішення розглядаються групою як «свої» і приймаються всіма учасниками.
--	--	--	---

На останньому етапі модуля – етапі рефлексії, який покликаний закріпити отримані знання, усвідомити цінність отриманого досвіду, сформувані бачення щодо потенціалу використання отриманих інструментів на практиці, сформулювати наміри щодо використання в роботі управлінських інструментів також доцільно використовувати коучингові підходи (таблиця 3).

Таблиця 3.

Використання інструментів коучингу на етапі рефлексії

Структурний елемент тренінгового модуля	Інструмент коучингу	Особливості технології застосування інструменту	Ефекти від застосування для учасників, викладача, групи
Рефлексія	Елементи моделі GROW	Учасникам пропонується подумати над наступними запитаннями: що можна зробити для впровадження отриманих інструментів в практику управління? Який ефект це дасть? Яким будуть перші кроки із впровадження? Хто може підтримати вас у цьому? Кому ви повідомите/відзвітуєте про це?	-Учасники аналізують потенціал/ризик/ефект и впровадження інструменту в практику управління; -учасники формують план впровадження; -формалізація намірів щодо впровадження посилює відповідальність за виконання; -візуалізація (мульти-модальна рефлексія) дає можливість посилити мотивацію щодо впровадження.
	Часова шкала	Учасникам пропонується спрогнозувати дві ситуації – результати роботи структурного підрозділу в	-Учасники усвідомлюють різницю в результатах; -Кращі гіпотетичні результати посилюють

		середньостроковій перспективі (3 роки) за умови використання інноваційних управлінських інструментів та за умови, якщо будуть використовуватись старі управлінські підходи	мотивацію до впровадження отриманих інструментів в управлінську практику.
	Елементи моделі логічних рівнів Р.Ділтса	Учасникам пропонується подумати над наступними запитаннями: що використання даних інструментів дасть особисто вам/вашим підлеглим? До яких змін призведе? Що цінного ви вбачаєте у цьому для себе?	-Використання на етапі рефлексії даної моделі дає можливість створити підґрунтя для корекції бачення, настановлень і навіть філософії управління.

Висновки. Отже, використання особистісно-розвивальних технологій, зокрема коучингової технології, в процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів дозволяє реалізувати не тільки навчальну мету (опанування знаннями, вироблення навичок, корекція та формування настановлень), але й коригувати мотивацію учасників до навчання та розвитку, усвідомлювати відповідальність на досягнення навчальних та розвивальних цілей, формувати траєкторію індивідуального розвитку.

Література

1. Борова Т.А. Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу: монографія./ Т.А.Борова. – Харків: СМІТ, 2011. – 381 с.
2. Дауні Майлз. Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей/ пер. с англ./ Майлз Дауні. – М.: Из-тво «Добрая книга», 2013. – 288 с.
3. Навчальна програма короткострокового навчання керівників структурних підрозділів товариства за напрямом: «Удосконалення управлінських навичок сучасного керівника (Тренінг)». – ПАТ «Укртелеком», 2014.
4. W. Timothy Gallwey. The Inner Game of Golf. - Random House Trade Paperbacks; Reprint edition. / W. Timothy Gallwey. – 2009. – 288 p.
5. Thomas Leonard. Profiles in Coaching with Thomas Leonard. - Fitness Information Technology; 2 edition./ Thomas Leonard. – 2010. – 410 p.
6. John Whitmore. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership, 4th Edition. - Nicholas Brealey Publishing; Fourth Edition edition. /John Whitmore.– 2009. – 244 p.

Анотація

Бородієнко О.В., к.г.н.

**КОУЧИНГ ЯК ОСОБИСТІСНО-РОЗВИВАЛЬНА ТЕХНОЛОГІЯ.
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГОВОГО ПІДХОДУ В ПРОЦЕСІ
РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ**

В статті обґрунтовано доцільність застосування в процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів особистісно-розвивальних технологій, зокрема коучингу. Проаналізовано вплив застосування коучингових технологій на результативність розвивального впливу на учасників тренінгів. Наведено приклад інтегрування коучингових інструментів до процесу проектування та проведення тренінгу для керівників.

Ключові слова: особистісно-розвивальна технологія, розвивальний вплив, коучинг, керівники структурних підрозділів, професійна компетентність.

Анотація

Бородиенко А.В., к.г.н.

**КОУЧИНГ КАК ТЕХНОЛОГИЯ ЛИЧНОСТНО - РАЗВИВАЮЩЕГО
ОБУЧЕНИЯ. ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОУЧИНГОВОГО
ПОДХОДА В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

В статье обоснована целесообразность использования в процессе развития профессиональной компетентности руководителей структурных подразделений технологий личностно-развивающего обучения, в частности, коучинга. Проанализировано влияние использования коучинговых технологий на результативность развивающего влияния на участников тренингов. Приведен пример интегрирования коучинговых инструментов в процессе проектирования и проведения тренинга для руководителей.

Ключевые слова: технологии личностно-развивающего обучения, развивающее влияние, коучинг, руководители структурных подразделений, профессиональная компетентность.

Abstract

Borodiyenko O.

**COACHING AS A TECHNOLOGY OF PERSONALITY-DEVELOPING
TRAINING. PARTICULARITIES OF COACHING APPROACH USING IN
DEVELOPMENT OF LEADERS' PROFESSIONAL COMPETENCES**

Expediency of using the personality developing training techniques in particular coaching in the process of heads of departments' professional competencies' development is justifies in the article. It is analyzed the influence of coaching techniques to the effectiveness of training participants' development. The example of

coaching techniques using in design and conducting the heads of departments' training is given.

Keywords: personality developing training, coaching, developing influence, professional competence, heads of departments.