




Лук'янова, Л., Бабушко, С., Баніт, О. (2018). Коучинг як інноваційна технологія особистісного і професійного розвитку персоналу. Роčenka Ukrajinška-Slovenská. 2018. Slovakia: Európsky inštitút ďalšieho vzdelávania. S. 154-167.

URL: <https://www.eeda.sk/dok/publikacie/ostatne/2018-rocenka-ukrajinsko-slovenska.pdf>

КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ОСОБИСТІСНОГО І ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

		
<p>Лариса ЛУК'ЯНОВА доктор педагогічних наук, професор, Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України Київ, Україна larysa.lukianova@gmail.com</p>	<p>Світлана БАБУШКО доктор педагогічних наук, доцент, Національний університет фізичного виховання і спорту України Київ, Україна babushko64sr@gmail.com</p>	<p>Ольга БАНІТ доктор педагогічних наук, Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України Київ, olgabanit@gmail.com</p>

Larysa Lukianova, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, I. Ziaziun Institute of Pedagogical and Adult Education of National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine
larysa.lukianova@gmail.com

Svitlana Babushko, Doctor of Pedagogical Science, Associate Professor, National University of Ukraine on Physical Education and Sport Kyiv, Ukraine
babushko64sr@gmail.com

Olha Banit, Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, I. Ziaziun Institute of Pedagogical and Adult Education of National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine
olgabanit@gmail.com

В статті розглядається коучинг як інноваційна та ефективна технологія особистісного і професіонального розвитку персоналу. Виокремлено та проаналізовано три типові види коучингу, що використовуються у вітчизняній практиці: персональний, бізнес, корпоративний; проілюстровано їх використання на прикладах з зарубіжного та українського досвіду.

Ключові слова: коучинг, інноваційна освітня технологія, особистісний та професійний розвиток, персонал.

COACHING AS INNOVATIVE TECHNOLOGY OF PERSONAL AND PROFESSIONAL STAFF DEVELOPMENT

The article highlights coaching as one of the innovative and effective educational technologies in continuous vocational education and training. In Ukrainian educational market coach services are not diverse like the foreign ones. Hence, the authors addressed the foreign coach experience to identify the progressive ideas to be implemented. Firstly, the related scientific literature was reviewed and the analysis of the term «coaching» was made. Secondly, the attitude of Ukrainian companies to the use of coaching for personal and professional staff development was analyzed. It was found out that there are 3 ways why the companies apply coaching: because it is a fashion, with preference to traditional trainings, in complex with other educational technologies to have the best results in developing company's and each person's potential. In this context, there were also distinguished and described 3 stereotypes which prevent company leaders from using coaching in staff training. Thirdly, the types of coaching and their classifications were considered, on the basis of which it was discovered that Ukrainian companies apply the following most typical kinds of coaching: personal, business and corporate. Their characteristics were substantiated; the similar and different features were identified; the advantages of every type were underlined; the best practice examples of using personal, business and corporate coaching were demonstrated from foreign and domestic experience. Finally, the perspectives for further research were outlined.

Key words: coaching, innovative educational technology, personal and professional development, staff.

Постановка проблеми. У світлі динамічних змін сучасного соціуму й з урахуванням соціально-економічних змін, що відбуваються в Україні, проблема неперервного професійного розвитку персоналу набуває дедалі більшої актуальності. При цьому підвищення ефективності й конкурентоспроможності будь-якої компанії можливе за умови постійного розвитку та самовдосконалення кожного працівника впродовж усього життя, що уможливлюється за сприяння творчій реалізації особистісних і професійних якостей.

Теоретики й практики у сфері менеджменту звертають увагу на те, що у переважній більшості вітчизняних організацій, підприємств, закладів та установ професійний розвиток персоналу відбувається хаотично. Використовувані форми й методи не завжди допомагають працівникам ефективно розвиватися в нестабільному суспільстві. Відтак, виникає необхідність пошуку сучасних технологій професійного розвитку персоналу, які уможливають системну активізацію необхідних здібностей, вдосконалення набутих навичок, формування нових компетенцій. Однією з сучасних технологій, якій притаманно максимально швидке досягнення мети шляхом навчання без відриву від роботи, є коучинг.

Як засвідчує практика, більшість керівників вітчизняних підприємств або взагалі не чули про коучинг, або знають про нього зі слів інших. Відповідно, вони сформували для себе низку стереотипів з цього приводу, так і не усвідомлюючи того, навіщо це потрібно. Водночас чимало компаній вже користуються нині цими послугами, спробували й відчули результати на практиці, мають досвід застосування коучингу у своїй організації та знають, коли, де й навіщо його потрібно використовувати. Натомість, у них виникає інша проблема. Керівники таких компаній самі досліджують коучинговий ринок, шукають висококваліфікованих фахівців і, як виявляється, не завжди знаходять. На їхню думку, вибір на вітчизняному ринку подібних послуг не такий великий і диверсифікований, як би їм хотілося. У цьому контексті актуальним вважаємо аналіз конструктивних ідей зарубіжного досвіду з використання коучингу для професійного розвитку персоналу.

Аналіз літературних джерел. Як показують зарубіжні дослідження, коучинг нині є досить популярним і знаходить застосування в політиці, економіці, освіті, бізнесі та багатьох інших сферах діяльності. Однак, сучасна версія коучингу прийшла до нас зі спорту як один із методів навчання тенісу. Її автор, Т. Геллвей, творець теорії «внутрішньої гри» (*inner games*) зазначав, що спортсмену важче подолати опонента всередині, ніж супротивника в

реальній грі (Gallway 2008, с. 24). Головне завдання тренера він убачав у тому, щоб допомогти спортсмену подолати внутрішні сумніви й хвилювання. Отже за Т. Гелвейем, коучинг – це методика розкриття потенціалу особистості, коли сам гравець знаходить власний, кращий шлях розвитку своїх здібностей для досягнення результату.

Ідеї Т. Геллвея розвинув Дж. Уїтмор. Він переніс цю методику в бізнес, де вона, власне, й стала називатися коучингом. Підхід, описаний у книзі Дж. Уїтмора «Коучинг високої ефективності» (Witmore 2009), призначався для менеджерів, і коучинг представлявся як новий спосіб управління, заснований не на догматичному розпорядженні, а на співпраці з підлеглим у процесі досягнення спільної мети. Саме слова «співпраця» і «досягнення мети» є ключовими для розуміння сутності коучингу. Крім того, Дж. Уїтмор наголошував, що коучинг спрямовує свої методи на майбутні можливості, а не на минулі помилки.

Подальші дослідження технології коучингу у бізнес сфері проводилися здебільшого зарубіжними науковцями (С. Дуглас П. Зеус, М. Емітер, Дж. О'Коннор, У. Морлей, Д. Пітерсон, Д. Ролкер, Р. Уитерспун і Р. Уайт, Р. Хадсон, М. Хікс та ін.). Вони розширювали або конкретизували межі цього поняття та виокремлювали нові види й сфери його застосування. Так, С. Дуглас визначає коучинг як постійні когнітивні, емоційні та поведінкові зміни, спрямовані на досягнення цілей та удосконалення професійної майстерності або особистого життя (Douglas 2000, с. 3). П. Зеус наголошує, що коучинг – це сучасна технологія розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності в роботі (Zeus 2007, с. 11).

У контексті навчання та розвитку, коучинг розглядається як форма навчання працівників для розвитку їхньої здатності та набуття досвіду через систему запланованих завдань, що поступово ускладнюються та які потрібно виконати у поєднанні з неперервним оцінюванням та підтримкою (Guide 1997, с. 8)

Сутність та наукову основу коучингу досліджував Дж. О'Коннор, описуючи цю технологію через нейролінгвістичне програмування.

Згідно з його визначенням коучинг ґрунтується на гуманістичній психології та конструктивізмі. Дж. О'Коннор та його послідовники наголошують, що коучинг більше допомагає людині вчитися, ніж навчає, а основна ідея коучингу – допомогти особистості розвинути компетентності й усунути існуючі обмеження для досягнення значущих цілей у професійній та особистій сферах життя (О'Коонор, Лейджес 2008, с. 15-16).

Згідно з визначенням запропонованим членами Міжнародної федерації коучів (ICF – International Coach Federation) коучингом називається процес, побудований на принципах партнерства, який стимулює мислення й творчість клієнтів, щоб надихати їх на максимальне розкриття свого потенціалу, як особистого, так і професійного (ICF 2019).

Аналіз праць з коучингу показує, що на відміну від зарубіжних учених, які зосереджені на структурному дослідженні технології коучингу та процесі його реалізації в різних сферах, вітчизняні науковці розглядають окремі аспекти коучингу переважно з позиції трактування змісту, видів, функціонального призначення (Р. Бала, Т. Борова, Н. Дудник, В. Максимов, О. Нестерова, О. Проценко, З. Рогачов, С. Романова, О. Рудницьких Т. Саматова, М. Самоукіна, М. Туркулець, О. Хмельницька та ін.). Слід зауважити, що недостатньо дослідженим залишається питання використання коучингу для особистісного й професійного розвитку персоналу вітчизняних підприємств.

Метою статті є аналіз конструктивних ідей зарубіжного досвіду з використання коучингу для професійного розвитку персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У прогресивних компаніях розвинених країн Америки і Європи коучинг почав застосовуватися з середини минулого століття, тоді як на пострадянському просторі інтерес до цієї технології виявився лише на початку ХХІ ст. Проте, як показує сучасна практика, у діяльності вітчизняних підприємств має місце неоднозначне ставлення до

коучингу. На основі аналізу теоретичних і практичних джерел за критерієм «ставлення до коучингу» їх можна розділити на три групи.

До першої групи належать компанії, які запрошують коуча тільки тому, що зараз це «модно». Якщо ж мова заходить про конкретну роботу, а тим паче, про конкретні результати, керівництво частіше всього не сприймає саму ідею коучингу, посиляючись на те, що ця технологія не здатна швидко вирішити всі проблеми.

Друга група компаній розуміє, що коучинг можна використовувати як інструмент розвитку персоналу, але не поспішає його застосовувати, оскільки для них більш звичними формами навчання й розвитку є тренінг або консалтинг. Найчастіше при цьому керівників компаній зупиняють стереотипи, що сформувалися на ринку тренінгових послуг. Серед них:

- стереотип 1: якщо керівник вміє ставити відкриті питання, то він вже володіє навичками коучингу і коучинговий стилем управління. Однак коучинг – це не лише вміння ставити запитання, але ще й багато інших інструментів, спрямованих на формування ключових компетенцій, за якими можна визначити професіоналізм фахівця;

- стереотип 2: коучинг використовують заради самого коучингу – як процес, а не як результат, якого чекає компанія. Натомість, коучинг є найбільш спрямований на досягнення цілей компанії, яких вона планує досягти;

- стереотип 3: коучинг занадто довготривалий і нудний, компанії потрібно щось цікавіше. Тут важливо звернути увагу, що ключове завдання коучингу полягає не в тому, щоб дивувати компанію періодичними чудесами, а допомогти їй виконати конкретну роботу щодо вирішення актуальних для неї питань.

Третя група компаній розуміє, що панацеї не існує. Для розвитку доцільно системно використовувати сучасний інноваційний інструментарій. Серед усього керівництво таких компаній знаходить потрібне місце для різних видів коучингу.

З огляду на викладене вище, детальніше розглянемо ті види й напрями коучингу, що існують нині в освітньому просторі.

Історична ретроспектива коучингу дає можливість послідовно прослідкувати періоди й напрями розвитку цієї технології: спортивний (Т. Гелвей та Дж. Уйтмор), онтологічний або коучинг буття (Ф. Флочес, Дж. Олала), ко-активний (Л. Уйтвор), психологічний (М. Селігмен), адміністративний ((Х. Пейдж, М. Чідіак, С. Колінс, Р. Кілбург), командний, сімейний, креативний та ін. Таке розмаїття, з одного боку, відкриває низку можливостей для бажаючих розвивати свій потенціал. З іншого боку, це потребує певної класифікації, передусім для тих, хто замовляє таку послугу для навчання персоналу.

Зважаючи на це, з початком нового тисячоліття зростає інтенсивність досліджень коучингу, організовуються міжнародні конференції та форуми, створюються інтернет-банки даних коучів і спільноти, які обговорюють між собою зміст, методика, стандарти, питання якості, підвищуються вимоги до якості практики, виділяються цільові групи й упроваджується методично диференційоване застосування. Коучинг виходить на науковий рівень, починається стандартизація коучингу як технології, розробляється відповідний інструментарій.

Із проаналізованих нами наявних нині класифікацій видів коучингу найбільш повною та деталізованою є класифікація, запропонована Інститутом розвитку організації (IOD – Institute of Organization Development), що є глобальною учинневою організацією. Інститут пропонує у 25 країнах світу сертифіковані онлайн програми з питань розвитку організацій, пошуку та розвитку талановитих працівників, професійного розвитку, коучингу менеджерів вищого рівня, розвитку лідерства та ін., що були відзначені різними нагородами. Передусім, коучинг класифікують за місцем проведення (той, що проводять в організації, разом з тренінгами й менторингом, а також за її межами). За рівнем формальності коучинг може бути інформальним і майже не структурованим, формальним та чітко структурованим, чи комбінацією обох видів). Класифікація за змістом передбачає виокремлення 15 різних видів коучингу: бізнес коучинг, індивідуальний, особистісний (лайф), кар'єрний, груповий, коучинг

ефективності виконання трудових обов'язків, коучинг щойно призначених на керуючу посаду, коучинг стосунків, розвиваючий, коучинг оцінювальний, поведінковий, послідовно-неперервний, презентаційний, командний (Zentis 2016).

З огляду на те, що в Україні коучинг як метод навчання і професійного розвитку персоналу перебуває на етапі свого становлення, з перерахованих видів коучингу, що використовуються для розвитку персоналу закладів, підприємств, установ ми виокремили такі три узагальнюючі базові напрями: персональний коучинг, бізнес-коучинг, корпоративний коучинг.

Персональний коучинг – це діалог між коучем і клієнтом, в ході якого вони разом працюють над визначенням проблем та намічають спільне рішення (Personal Coaching 2019). Персональний коучинг передбачає індивідуальну роботу коуча з клієнтом. Іншими словами, це персональний супровід клієнта, найчастіше керівника підприємства чи підрозділу. Коуч зустрічається зі своїм клієнтом для проведення коучингових сесій. Протягом цього часу коуч допомагає клієнту прояснити своє бачення цілі й визначити низку кроків, які потрібно зробити для її досягнення. Коуч допомагає виробити навички, необхідні клієнтові для підвищення особистої ефективності; прийняти потрібні рішення й швидко вийти зі складних внутрішніх ситуацій: зберігати спокій і продуктивність у важкі часи.

Персональний коучинг проводиться, зазвичай, протягом 1-2 годин, не рідше одного разу на тиждень у місці, зручному для клієнта, без свідків, конфіденційно. Тривалість коучингу визначається масштабом цілей – від тижня до декількох місяців. Результатом такої партнерської співпраці є розширення «картини світу» клієнта (відхід від «тунельного бачення», розвиток варіативності й гнучкості), уміння самостійно приймати рішення, набуття навичок для самостійного вирішення аналогічних завдань.

Персональний коучинг охоплює багато тем від збереження здоров'я та способу життя до фінансів і побудови кар'єри. Тому пропозиції персональних коучів також різноманітні. В зарубіжній

практиці персонального коучингу, як свідчить здійснений нами аналіз, звичайним явищем є пошук персонального коуча на спеціальних веб-сайтах коучингових компаній, на індивідуальних веб-сторінках чи блогах коучів. Який би шлях клієнт не обрав, структура цих сайтів схожа: персональне фото коуча, опис послуг, висвітлення переваг, ціни, відгуки клієнтів, котрі скористалися послугами коуча, контактні дані тощо. Однак, щоб вирізнитися із маси інших пропозицій, кожен коуч акцентує щось особливе у своїй методиці: використання медіа ресурсів, інформаційних засобів комунікації, відео- та аудіо-записи демонстраційних коуч-сесій, описи конкретних кейсів із практики та ін. (Brown 2017).

Тренінг-центр Любомира Бованька у Львові привернув нашу увагу тим, що пропонує персональний коучинг для розвитку топ-менеджерів і перших осіб компанії; підтримку менеджера у процесі адаптації до нової посади; прискорення розвитку талановитих працівників. У технології провадження персонального коучингу центр Л. Бованька робить ставку на те, що найсильнішим інструментом коучингу є підзвітність. Оскільки топ-менеджерам і власникам компаній досить складно притримуватися намічених планів без необхідності звітувати перед кимось, Л. Бованько, як персональний коуч, виступає у ролі сильного мотиватора, який стимулює притримуватися розробленого курсу і виконувати усі заплановані дії (Персональний коучинг).

Коуч сесії тривалістю 30-50 хвилин проводяться по телефону чи за допомогою Skype раз чи двічі на тиждень. Після кожної сесії коуч дає клієнту «домашнє завдання», цікаве та не обтяжливе. Програма персонального коучингу «Розбуди в собі генія» розрахована на 90 днів, оскільки саме за такий проміжок часу формуються нові позитивні звички і навички. Для досягнення усталеності результату програму можуть продовжити до 6 місяців в залежності від складності запиту клієнта. Перевагою такого дистанційного коучингу є оперативність проведення коуч сесії на потребу клієнта, економія часу, витраченого на шлях, щоб дістатися до коуча.

На сьогоднішній день всі бізнес-процеси розвиваються, вдосконалюються, видозмінюються дуже швидко, й практично у всіх сферах спостерігається дуже висока конкуренція. В таких умовах досягти успіху в бізнесі здатний лише той, хто буде встигати слідувати за всіма нововведеннями, відточувати всі технології своєї справи до досконалості й упроваджувати новації швидше конкурентів. Саме на ці завдання спрямований бізнес-коучинг.

Бізнес-коучинг – це процес взаємодії між коучем і керівником, його менеджерами й співробітниками, спрямований на підвищення ефективності ведення бізнесу та досягнення поставлених бізнес-цілей. На відміну від усіх інших варіантів зовнішньої допомоги, бізнес-коучинг полягає не просто в аналізі бізнес-процесів, консультуванні, наданні порад, навчанні та мотивації персоналу, а в спільній роботі коуча й керівника над досягненням конкретного результату.

Як показує практика, нині бізнес-коучинг практикується у великому бізнесі. В компаніях, що самостійно навчаються, є свої штатні бізнес-коучі, також залучаються фахівці ззовні. На коучинг і подібні форми навчання виділяються солідні бюджети, що досягають мільйонів доларів на рік. Ключові керівники, топ-менеджери, керівники підрозділів і чимало інших співробітників періодично відвідують сесії бізнес-коучингу. Бізнес-коучинг може проводитися як окремо в одному чи декількох потрібних напрямках, так і комплексно – залежно від потреб конкретного підприємства / керівника.

Якщо в особистому коучингу цілі та шляхи до них визначаються для конкретної людини, то в бізнес-коучингу – для розвитку бізнесу, підприємства. Головне завдання бізнес коуча, згідно з початковим розуміння цього терміну, визначити початкову точку знаходження бізнесу (або його складової) і кінцеву ціль, після чого супроводжувати керівника і його бізнес до досягнення поставленої мети. Зазвичай, коучинг проходить у вигляді коучингових сесій – зустрічей один на один, які тривають 1-1,5 години. Під час сесії бізнес-коуч і клієнт повинні визначити завдання (ідентифікувати проблему) і виробити план подальших дій. Бесіда проходить у формі діалогу. Техніка роботи

бізнес-коуча полягає в тому, щоб поставити своєму клієнтові якомога більше потрібних питань, стимулюючи клієнта мислити в потрібному напрямі. І саме ці відповіді допоможуть йому визначити план дій щодо підвищення ефективності бізнес-процесів.

У бізнес-коучингу, як і в персональному, коуч на відміну від багатьох інших подібних фахівців (консультантів, наставників, тренерів, менторів тощо), знаходиться не в домінуючій, а в рівній позиції стосовно свого клієнта. Він, спілкуючись на рівних, допомагає клієнтові правильно поставити цілі, знайти ресурси й можливості для їх досягнення. Причому, відбувається все це індивідуально, виходячи з особливостей кожного конкретного бізнесу та його керівника, без нав'язування коучем свого бачення вирішення завдання.

Аналіз зарубіжної практики демонструє, що компанії за кордоном використовують технології бізнес-коучингу не лише у великих міжнародних компаніях, але й у малих і середніх. Бізнес-коучі об'єднуються у професійні спільноти. Наприклад, Forbes Coaches Council – спільнота коучів, які займаються бізнес та кар'єрним коучингом. Запорукою успіху у будь-якому виді коучингу, у тому числі й бізнес-коучингу, є встановлення довіри між коучем та клієнтом, створення дружньої й позитивної атмосфери, щоб клієнт почувався комфортно. Експерти Ради коучів Форбс працюють у різних компаніях, наприклад Bridgepoint Coaching and Strategy Group, International Coach Federation, NOETIC Outcomes Consulting, Center for Executive Excellence. Коучі топ-менеджменту наголошують, що насамперед, коуч має завжди залишатися собою, не грати ніяких ролей і не притворюватися тим, ким він/вона насправді не є (FCC 2017). Для результативності проведення бізнес-коучингу зарубіжні експерти виокремлюють три головних чинники, що стабілізують культуру організації: що вимірюється, що винагороджується, що ігнорується. В організації має здійснюватися вимірювання не лише фінансів, але й ключові показники культури організації. Важливість цього пункту доведено статистикою: на 59% працівників менше залишають свою роботу, якщо вони високо мотивовані. Це в середньому економить з

кожного працівника для організації 3500 доларів, які потрібні для його навчання. Незважаючи на цінності, що їх декларує організація, працівники швидко визначають, що насправді цінується та винагороджується в компанії, і відповідним чином модифікують свою модель поведінки. У цьому контексті було підраховано, що визнання компанією заслуг працівника є в 20 разів сильнішим мотиватором, аніж його зарплата. Третій чинник визначає, на які довгострокові плани у компанії на звертають увагу, маскуючи ігнорування оманливою перспективою економії коштів. Така «токсична поведінка» керівника може привести до отримання лише короткострокових результатів. Експертами було визначено, що поспішний прийом на роботу нового працівника, чи швидке звільнення наносять велику шкоду компанії. Її вимірюють у 12 500 доларів з кожного працівника (Executive Excellence 2019).

На відміну від зарубіжної практики, бізнес-коучинг в Україні розвинений переважно на великих підприємствах. А представники середнього і малого бізнесу послугами бізнес-коучів поки що користуються досить рідко. Однак, прикладом ефективного бізнес коучингу у сфері малого та середнього бізнесу в Україні може слугувати діяльність представництва Міжнародної федерації коучів (ICF). Вітчизняні бізнес-коучі, як і їхні зарубіжні колеги, допомагають вирішити такі питання:

- створення принципово нового бізнесу (розробка бізнес-плану, прорахунок ризиків, аналіз та оцінка необхідних ресурсів);
- реалізація нових проектів втілення бізнес ідеї;
- оптимізація наявного бізнесу, що включає зростання прибутковості, проведення ребрендингу, збільшення обсягів продажів;
- визначення мети, розробка концепцій, бачення й основної місії компанії;
- розвиток лідерських навичок у провідних фахівців;
- організація процесу навчання необхідних професійних навичок та компетенцій (ICF 2019).

Можливо, сфера малого та середнього бізнесу є якраз тією нішею, де вітчизняний бізнес-коучинг як один з ефективних інструментів розвитку й просування, сприятиме виживанню компанії в умовах жорсткої конкуренції та процвітанню малого й середнього бізнесу.

Для підвищення ефективності діяльності та зростання конкурентоспроможності організації доцільно разом із бізнес-коучингом впроваджувати корпоративний коучинг. Цей напрям коучингової технології спрямований на розкриття потенціалу ключових осіб, команд або всієї компанії і, через їх розвиток, на досягнення організаційних цілей. Повертаючись до спорту, можна провести аналогію, як скажімо, футбольний тренер тренує свою футбольну команду, корпоративний коуч супроводжує організацію, зосереджуючи увагу на команді, її корпоративному баченні, місії, цінностях і стратегії.

Корпоративний коучинг стає нині звичною практикою провідних компаній у всьому світі. Його активно використовують Hewlett Packard, Zerox, Gillette, Sony, Pall Mall, Rolls Royce, Volkswagen, Nokia та інші проактивні бізнес-системи, зокрема у готельно-ресторанному бізнесі (всесвітньо відомі готельні ланцюги Hilton Worldwide, Marriott International, Intercontinental Hotels Group, Windham Hotel Group, заклади харчування – McDonald's Corporation, Starbucks Corporation, Yum! Brands, Inc., Restaurants Brands International, Inc.) рівень свідомості керівництва яких дозволяє не просто декларувати, а конкретно зосереджувати увагу на самому цінному активі компанії – людському ресурсі, виявляючи реальну турботу про розвиток співробітників та їхнє благополуччя.

Завдання коуча полягає в підведенні клієнтів до осмислення проблеми, до свідомого вибору шляху її вирішення і, звичайно ж, до готовності взяти на себе відповідальність за це. У процесі коучингу усі можуть обговорити наболіле, спробувати зрозуміти себе й інших, знайти оптимальний вихід. Корпоративний коучинг в компанії у порівнянні з попередніми двома видами коучингу, найбільш близький до партнерської взаємодії, заснований на відповідальності кожного за

досягнення результату, з одного боку, і на прихильності коуча цілям клієнтів, з іншого. Недарма багато коучів називають своїх клієнтів партнерами.

Корпоративний коучинг вважається зовнішнім, коли проводиться нештатним фахівцем і внутрішнім, коли проводиться корпоративним коучем, який перебуває в штаті організації. Результати роботи коуча оцінюються відповідно з установленими організацією параметрами та вимогами. У своїй роботі корпоративні коучі використовують стандартні інструменти й техніки коучингу поряд з поглибленим розумінням мови, динаміки, процесів і культури організації – чи то великі компанії, малий або середній бізнес або підприємства державного сектору економіки – а також свої кваліфікаційні досягнення в бізнес-дисциплінах, свій досвід в психології змін, що значно збагачує ту цінність, яку вони можуть привнести в коучинг-процес.

Конкретні етапи коучингових сесій для організації можуть бути такими:

- встановлення взаємин коуча і клієнта, висновок «контракту на спів- досягнення» конкретної мети, узгодження правил взаємодії: співробітник висловлює своє прохання про допомогу, свій запит; коуч пояснює правила гри і допомагає сформулювати очікування в цілому;

- визначення завдань для конкретної зустрічі: коуч деталізує завдання на конкретну зустріч спільно з співробітником; співробітник уточнює свої очікування від конкретної зустрічі;

- дослідження поточної ситуації / проблеми: коуч намагається зрозуміти поточну ситуацію / проблему і ставлення до неї співробітника, допомогти в цьому співробітнику, ставлячи коучинг-питання і активно слухаючи; співробітник досліджує ситуацію і своє ставлення до неї спільно з коучем;

- визначення внутрішніх і зовнішніх перешкод на шляху до результату: коуч намагається зрозуміти, що заважає співробітникові в досягненні мети, і допомагає йому в усвідомленні і дослідженні перешкод; співробітник досліджує свої внутрішні і зовнішні перешкоди.

- вироблення і аналіз можливостей для подолання перешкод: коуч ставить коучинг-питання та використовує інші методи, що провокують співробітника до пошуку рішень і подолання обмежень; співробітник досліджує можливості для подолання перешкод;

- вибір конкретного варіанту дій та укладання плану: коуч допомагає співробітнику в аналізі можливостей; співробітник аналізує можливості, вибирає конкретний варіант і складає план дій;

- досягнення домовленості про те, що конкретно має бути зроблено до наступної зустрічі (визначеного терміну): коуч акцентує увагу співробітника на терміни та зону відповідальності, допомагаючи йому взяти відповідальність за реалізацію плану дій на себе; співробітник бере на себе відповідальність за результат.

Цей прикладний і, що найголовніше, дієвий вид навчання швидко набуває популярності на вітчизняних теренах, тому що в багатьох компаніях не тільки почали розуміти, а й переконалися на практиці, що корпоративний коучинг в організації є одним з найбільш вигідних видів інвестицій в поліпшення корпоративної культури ведення бізнесу, поліпшення його ділової ефективності.

Пропозицій на вітчизняному ринку коучингових послуг є чимало. Як і з бізнес-коучингом, створюються спільноти, що об'єднують професійних, енергійних і драйвових бізнес-консультантів, тренерів, ігро-практиків, фасилітаторів, модераторів стратегічних комунікацій та ін. Їхнє завдання – допомогти великим компаніям формувати командну взаємодію, що базується на цінностях компанії та її клієнтів. Наприклад, згадувані вище Міжнародна федерація коучів (ICF) і її представництво в Україні (ICF Ukraine Chapter) мають так звану «Майстерню коучингу», де організаціям пропонується долучитися до різних програм коучингу, у тому числі корпоративного. Програма корпоративного коучингу включає такі модулі, як: коучинг керівників та управлінської команди; навчання керівників організації технологій бізнес-коучингу; супровід змін; індивідуальний розвиток працівників (ICF 2019). У процесі корпоративного коучингу використовуються такі технології, як проведення консультацій, онлайн аудит ефективності

команди, тренінги з підвищення ефективності команди, стратегічні сесії або програми комплексного супроводу команд. Заявлені модулі націлено на отримання наступних результатів застосування корпоративного коучингу в кожній окремо взятій компанії: підвищення рівня продажів; зростання ефективності команд та лідерів; пошук нових рішень для бізнесу; підвищення рівня задіяності працівників та рівня задоволеності клієнтів.

Висновки. Коучинг зарекомендував себе як найбільш економічно вигідний спосіб професійного розвитку персоналу, що передбачає навчання без відриву від роботи. Це нова технологія, що формує гнучкість і адаптивність до змін як окремих співробітників, так і колективу в цілому, істотно покращує міжособистісні взаємини в компанії, сприяє ефективному особистісному й професійному розвитку персоналу. Коучинг сприяє розкриттю потенціалу людини, розвитку її професійних та особистих якостей, зокрема вмінь керувати собою, своїм станом, ресурсами, допомагати іншим у розвитку особистісного потенціалу, у підвищенні особистої ефективності, розвивати навички комунікації, будувати конструктивні відносини з колегами, які максимально підвищують ефективність вирішення актуальних життєвих завдань тощо. Завдяки зазначеному розвиваються нові здібності й навички, які підвищують ефективність роботи та покращують якість життя.

Коучинг можна використовувати як універсальну технологію для розвитку потенціалу людей і команд, що дозволяє ефективно працювати на суб'єкт-суб'єктному рівні задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що приводить до розкриття внутрішнього потенціалу кожної особистості.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у впровадженні прогресивних ідей у вітчизняну практику коучингу, вивченні та систематизації українського досвіду та його найкращих прикладів, розробленні науково-методичного забезпечення коуч-сесій для більш повного розкриття потенціалу кадрового корпусу закладів, установ і підприємств України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *О'Коннор Дж., Лейджес А.* Коучинг с помощью НЛП: руководство по достижению поставленных целей: пер. с англ. М. Котельниковой. М.: Изд-во «ФАИР», 2008. – 288 с.
2. Персональний коучинг / Тренінг-центр Любомира Бованька. Львів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.antikrizis.org/personalnyj-kouching/>
3. *Brown Randy A.* 12 Examples of Divi Personal coaching Websites. – 2017. Access mode: <https://www.elegantthemes.com/blog/divi-resources/12-examples-of-divi-personal-coaching-websites>
4. *Douglas C. A.* Executive Coaching: An Annotated Bibliography. – NC: Greensboro, Center for Creative Leadership, 2000. – 164 p.
5. Executive Excellence. Final Culture Equation. – 2019. Access mode: https://executiveexcellence.com/wp-content/uploads/2019/03/Infographic_The-Culture-Equation-2.pdf
6. *Gallway T. W.* The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance. – New York: Random House Trade Paperbacks, 2008. – 134 p.
7. Guide to Coaching in the Workplace. – Hull: Seafish Industry Authority, 1997. Access mode: https://www.seafish.org/media/Publications/Coaching_in_the_workplace.pdf
8. FCC: Forbes Coaches Council. How to Build Your Personal Coaching Brand and Get Clients to Trust You. – Community Voice. – 2017. Access mode: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/>
9. ICF: International Coach Federation. Ukraine Chapter. – 2019. Access mode: <https://icf-ukraine.org/biznes-kouching-20>
10. Personal Coaching. Inspiring Excellence. – 2019. Access mode: http://www.inspiring_excellence.ie/personal-coaching.html
11. *Witmore J.* Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership: 4th ed. – London: Nickolas Brealey Publishing, 2009. – 235 p.

12. *Zentis N.* 15 Types of Coaching: blog. Institute of Organization Development. – 2016. Access mode: <https://instituteod.com/15-types-coaching/>
13. *Zeus P.* The Complete Guide to Coaching at Work. – Australia: The McGraw-Hill Companies, 2007. – 260 p.