

## ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ КОУЧИНГУ ПРИ СТВОРЕННІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО НАВЧАЄТЬСЯ

*В статті розглянуто сутність та особливості організації, що навчається. Визначено роль коучингу в системі управління знаннями працівників з урахуванням організаційних змін, необхідних для його імплементації. Обґрунтовано складові системи управління знаннями. Доведено необхідність використання коучингу у процесі формування організації, що навчається. Ключові слова: коучинг, коуч-менеджмент, організація, що навчається, організаційна культура, управління змінами.*

*В статье рассмотрена сущность и особенности организации, которая обучается. Определена роль коучинга в системе управления знаниями работников с учетом организационных изменений, необходимых для его имплементации. Обоснованы составные системы управления знаниями. Доказана необходимость использования коучинга в процессе формирования организации, которая обучается. Ключевые слова: коучинг, коуч-менеджмент, организация, которая обучается, организационная культура, управление изменениями.*

*Essence and features of Learning Organization are considered in the article. The role of coaching in the knowledge control system is defined. Knowledge management system of employees is taken into consideration. The components of knowledge management system are also grounded. The coaching usage necessity in the process of formation of Learning Organization is proven. Keywords: coaching, coach-management, learning organization, organizational culture, change management.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Одним із найсуттєвіших впливів зовнішнього середовища організації є інформаційно-інноваційний, що зумовлює актуалізацію проблеми забезпечення гнучкості та адаптивності сучасних організацій. Серед усіх видів ресурсів організації людські ресурси посідають особливе місце. З одного боку, у короткостроковому періоді у разі виникнення кризи вони порівняно легко піддаються управлінському впливу з метою оптимізації (скорочення). З іншого боку, у довгостроковому періоді перед менеджерами (перш за все, відповідної функціональної сфери) постає задача перетворення «людських ресурсів» спочатку на «трудовий капітал», а у підсумку – досягнення такої якості складу, кваліфікації співробітників організації, що відповідає критеріям управлінської категорії «інтелектуальний капітал». Для досягнення останньої комплексної задачі можливо та доцільно переходити до філософії та практики функціонування «організацій, що навчаються» (Learning Organization).

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Ще наприкінці 70-х рр. ХХ ст. Т. Пітерс і Р. Уотерман одними з перших сформулювали ідею про те, що найуспішнішими є ті компанії, які навчаються. Їхні наступники М.Педлер та Б. Демінг, Р. Реванс, К. Аргурис почали розвивати зазначену тему та дійшли наступного висновку: для того, щоб забезпечити виживання і процвітання організації в ринкових умовах необхідно чітко детермінувати цілі її розвитку, чутливо реагувати на зміни ринку та гнучко адаптуватись до нових умов господарювання. Відтак це передбачає, що кожному співробітнику та самій ор-

ганізації потрібно навчатися з метою трансформації власної діяльності відповідно до стратегічних цілей.

На думку М. Педлера [8], трансформація підприємства – ключовий елемент цього процесу, оскільки організація не може оволодіти новими знаннями без змін, як і змінитися без навчання. Отже, для оволодіння статусом організації, яка навчається, організація повинна постійно трансформуватися.

Термін «організація, що навчається» вперше у сучасному його трактуванні був запропонований П.Сенге [9], який стверджував, що в такій організації співробітники безперервно розширюють свої можливості, що допомагає досягати необхідних результатів. На думку цього дослідника, основа організації, що навчається складається з технологій або дисциплін, якими повинен оперувати кожен працівник, з метою перетворення організації на ту, яка справді навчається та якій притаманна атмосфера для творчості, генерації нових ідей, розширення компетенцій власних працівників.

Прикладні аспекти реалізації організаційних змін на підприємстві розглянуті у роботах Т. Бойдела, Д. Бургоїна, Н. Диксона, Л. Едвінсона, М.Педлера, Т.Пітерса, Р. Реванша, Т. Стюарта, Р. Холла. Вони вивчали сутність та характерні риси та управління знаннями організації, що навчається.

Що стосується поняття «коучингу», то Ю.Одегов [1] визначає його як систематизований процес послідовного неперервного розширення знань, оволодіння новими професійними вміннями, навиками, способами робочої та індивідуальної поведінки працівника завдяки розкриттю та максимізації його потенціалу, розвитку компетенцій та управління знаннями.

У свою чергу М. Дауні стверджує, що коучинг – це мистецтво сприяти інтенсивності і якості роботи, навчанню і розвитку іншої людини.

Дослідженнями основних методів коучингу займався Р. Дилтс. Основними з них він визначає спостереження, бесіду, опитування, тестування та моделювання. Видами коучингу, за Р.Дилтсом, є: адміністративний коучинг, бізнес-коучинг та life-коучинг (життєвий коучинг). Виявленню суб'єктів та об'єктів у коучингу присвятила свої дослідження та праці Г.Бакирова [7].

Визначенням необхідних передумов для здійснення процесу коучингу на підприємстві займався П.Форсиф [4]. Він зазначає, що головною передумовою для запровадження та здійснення коучингу в організації виступає планування, в ході якого проводиться аналіз та дослідження знань, якими володіють працівники, здійснюється їх порівняння з певними стандартами та виявляються «слабкі місця». Також визначаються знання, яких не вистачає для підвищення ефективності та результативності.

**Мета та задачі статті.** Мета дослідження полягає в узагальненні підходів до визначення сутності та видів коучингу, що має місце у сучасних організаціях при їхньому перетворенні на організації, що навчаються. Для цього необхідно вирішити наступні задачі:

- 1) визначити сутність організації, що навчається та роль застосування коучингу в ній;
- 2) визначити сутність та види коучингу в організації, можливості та

ризика його застосування у практиці вітчизняних підприємств;

3) визначити передумови запровадження коучингу в організації.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Відповідно до аналізу та узагальнення підходів до визначення поняття «коучинг», можна сказати, що він являє собою процес, який сприяє навчанню та розвитку, розкриттю потенціалу та можливостей працівників організації шляхом удосконалення компетентності та професіоналізму персоналу на основі накопичення та генерації нових знань та ідей.

На наш погляд, суб'єктами коучингу в організації виступають:

- 1) власне, коуч;
- 2) людина, що навчається;
- 3) група людей, що навчається.

Оскільки коучинг має одночасно особливості, притаманні навчанню та тренінгу, то суб'єктно-об'єктна взаємодія має відповідні характеристики. Тобто фактично мова йде про відхід від «суб'єктно-об'єктної» до «суб'єктно-суб'єктної» орієнтації при розгляді проблеми реалізації методів коучингу на підприємстві.

Об'єктами коучингу виступають: 1) знання; 2) навички та вміння; 3) існуючі компетенції людини (групи людей), що навчаються. Найбільші резерви ефективності впровадження методів та інструментів коучингу з'являються при перетворенні підприємства в організацію, що навчається.

Відповідно до Э. Парслоу [2] організація, що навчається – це цілеспрямовано створена структура для заохочення всіх учасників мислити, створювати та впроваджувати інновації, співробітничати, відкрито висловлюватися, вдосконалювати свої навички, формулювати бачення майбутнього колективу, таким чином посилюючи довгострокові конкурентні переваги фірми.

Такі вимоги може задовольнити організація, що навчається, яка характеризується передусім увагою до якості всіх процесів та постійним удосконаленням. В такій організації співробітники безперервно розширюють свої можливості, що допомагає досягати необхідних результатів; також постійно опановуються нові патерни мислення, а працівники навчаються тому як здійснювати спільне навчання.

Відтак, основа організації, що навчається складається з технологій або дисциплін, якими повинен оперувати кожен працівник, з метою перетворення організації на ту, яка справді навчається та якій притаманна атмосфера, що сприяє креативу, генерації нових ідей, розширення кругозору власних працівників

Для таких організацій характерні: 1) стратегічне мислення і бачення майбутнього; 2) розвиток сильної корпоративної культури; 3) практика наділення працівників владою; 4) пластка (горизонтальна) структура управління; 5) командна робота та вільний обмін інформацією.

Основними передумовами, котрі сприяють трансформації організації у таку, що навчається є її прагнення до:

- збереження ділової активності;
- збереження лідируючих позицій в своїй галузі;
- більшого задоволення потреб споживачів, клієнтів, покупців;
- підвищення інтелектуального потенціалу колективу компанії;

- стимулювання до роботи і збереження на робочих місцях найбільш талановитих співробітників;

- сприяння професійному зростанню і розвитку співробітників.

Основними ефектами від впровадження концепції організації, що навчається на підприємстві є:

1) розширення запасу знань працівників;

2) розробка та імплементація безперервних програм удосконалення як організації в цілому, її основних підсистем, так і кожного із співробітників;

3) створення механізмів швидкого та ефективного розповсюдження знань в межах організації за допомогою програм професійного навчання персоналу.

Відтак, у забезпеченні проведення комплексу процесів навчання персоналу, перетворення «людського капіталу» на «інтелектуальний капітал» організації важливу роль відіграє коучинг, однією із складових якого є саме побудова системи управління знаннями.

Підсумовуючи викладене вище, підкреслимо, що суть методичних підходів при реалізації коучингу на підприємстві полягає в тому, що на зміну інструкціям та завданням приходить «наставництво» персоналу, що здійснюється коучем.

Одним із найбільш розповсюджених на практиці методів коучингу є так званий «метод запитань», який полягає у спеціально організованій взаємодії коуча та співробітника, що навчається, при якій комунікація та навчання відбувається у формі запитань та відповідей. Мова йде про таку постановку запитання коучем, при якій запитання відіграє роль сильного імпульсу до дії, замінюючи вказівки та інструкції. При чому поставлені коучем запитання є невід'ємною частиною проблемної теми, що на разі розглядається, та допомагають співробітнику прийняти правильні самостійні рішення.

Основними задачами використання методу питань у коучингу є розвиток в працівниках таких груп здібностей: 1) до самонавчання; 2) до прогнозування дії контрагентів та інших учасників організації; 3) до роботи в команді.

Можливість та доцільність застосування того чи іншого інструменту коучингу на підприємстві визначається тим видом коучингу, у якому є потреба.

Найбільш поширені види коучингу охарактеризовані нами нижче.

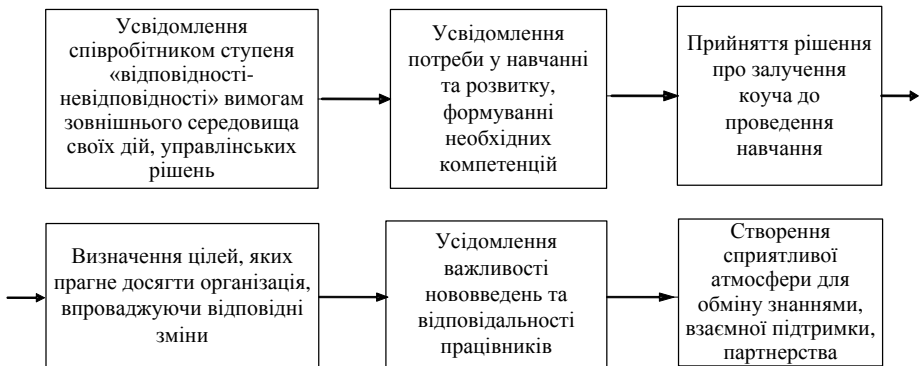
1. Адміністративний (а також політичний) коучинг – це робота з першими особами компаній, організацій, державних установ чи політичних структур. У цьому випадку коуч допомагає втримувати та примножувати досягнення політичного діяча чи керівника компанії: розподіляти ресурси, здійснювати стратегічне лідерство, грамотно реалізовувати владні повноваження тощо

2. Бізнес-коучинг навчає ефективно реагувати на професійні виклики. Бізнес-коучинг може бути зосереджений як на окремих посадових особах, так і на всій системі бізнесу в цілому, тоді він буде називатися відповідно персональним бізнес-коучингом та командним бізнес-коучингом. Головними ре-

зультатами бізнес-коучингу є покращення показників роботи: фінансових, логістичних, управлінських тощо.

3. Life-коучинг (життєвий коучинг) включає в себе допомогу в досягненні особистих цілей, які можуть бути досить далекими від професійних чи організаційних цілей. Life-коучинг фокусується на ефективному вирішенні різних життєвих завдань, що виникають по мірі того, як особа просувається від однієї стадії життя до іншої. Тут, так само як і в адміністративному чи бізнес-коучингу, можливий також індивідуальний (персональний), і груповий (в даному випадку, наприклад, сімейний) коучинг.

Отже, основними передумовами запровадження коучингу в організації є (рис.1).



**Рис.1** Логічна послідовність розвитку передумов запровадження коучингу

Однак не на кожному рівні зрілості підлеглого ці принципи можливо реалізувати.

Підхід до запровадження коучингу в організації з точки зору життєвого циклу підсистеми управління знаннями має такий вигляд (рис.2).



**Рис.2** Етапи запровадження коучингу на підприємстві з метою перетворення її на організацію, що навчається

Як бачимо з вищенаведеної схеми, необхідною умовою ефективності коуч-менеджменту є його застосування по відношенню тільки до «зрілих» співробітників. Тобто, важливим є визначення ступеня готовності співробітників до навчання із застосуванням методів коучингу.

Розглянемо генезис етапів становлення співробітника в залежності від його готовності до коуч-менеджменту. На наш погляд, доцільно визначити наступні рівні готовності працівників:

- 1) рівень I – «новачок» (дилетант);
- 2) рівень II – «виконавець»;
- 3) рівень III – «фахівець»;
- 4) рівень IV – «партнер».

Нижче розглянемо кожен з етапів більш детально.

«Дилетант»-співробітник, який тільки що прийшов в організацію, знайомиться з нею. Щоб дати йому можливість проявити себе – співробітника визначають на стажування. У залежності від того, як організований процес стажування, у новачка більше шансів виділитися в ту або іншу сферу. Чим більше стихійним є цей етап введення співробітників в роботу, тим більше несумлінних працівників виявляється в загальній масі прийнятих на роботу. Якщо ж він налагоджений, то більшість новачків виявляються старанними і кмітливими.

Отже, характерною ознакою першого рівня зрілості є недостатній ступінь формалізації завдань. Ще однією ознакою на цьому рівні є пошук еталонів для порівняння (в роботі, поведінці тощо). «Новачок» демонструє високу потребу в тому, щоб йому докладно розповіли, а краще б показали, як треба виконувати ту чи іншу дію.

«Виконавець» – це співробітник, який успішно пройшов етап стажування, і зрозумів, що те, що від нього вимагає керівник, він цілком може зробити. Такому співробітникові вже можна ставити складні багатокрокові завдання. «Виконавець» старається бути лояльним, він демонструє службову завязіть. У сприятливій атмосфері (коли можна поставити питання) виконавець цікавиться загальними цілями і принципами роботи організації. А в ідеальній ситуації про все це йому розповідає його куратор без жодних навідних питань, тому що останній керується програмою введення в посаду, в якій розписано все, чого він повинен навчити свого підопічного.

«Фахівець» – це працівник який вже довів на практиці свою здатність справлятися з дорученим завданням та добре розуміє, що від нього вимагається. Іноді у нього з'являються ідеї про те, як можна виконати роботу іншим, більш ефективним (на його погляд) способом і навіть про те, як можна було б змінити внутрішні «правила гри». Такий працівник має потребу в тому, щоб його слухали і чули, готовий приймати на себе відповідальність і ризикувати.

«Партнер» – це співробітник, який вже не потребує безпосереднього керівника. Всі рішення він приймає самостійно. Він лише ставить свого керівника до відома про них, але тільки тоді, коли ці рішення зачіпають інші служби і підрозділи. Рішення приймає грамотні, тому що добре знайомий із

зовнішніми і внутрішніми умовами, в яких працює організація, детально розуміє своє місце в загальній структурі і те, як його дії або бездіяльність віді- б'ються на цій структурі.

Зі сказаного вище випливає, що типовий «клієнт» для коуч- менеджменту – це успішно пройшовший стажування та випробувальний тер- мін менеджер середньої ланки або старший фахівець служби. Саме ці співро- бітники мають потребу в такому підході, тому що в протилежному випадку буд- дуть змушені або «заморозитися» на шаблі «виконавець» або спробувати пе- рескочити з другого на четвертий рівень і стати «партнером». Як вже було сказано, деяким це вдається, але саме тільки деяким.

Таким чином, можна виокремити наступні дії коуч-менеджера по від- ношенню до організації, що навчається.

1. Постановка завдання (узгодження мети).
  2. Аналіз наявної ситуації в організації загалом та / або в окремих підроз- ділах:
    - 2.1. Визначення того, як поточну ситуацію бачить підлеглий;
    - 2.2. Розширення та уточнення цієї картини.
  3. Складання плану дій щодо майбутнього навчання в органі- зації:
    - 3.1. Генерування нових ідей;
    - 3.2. Визначення того, що підлеглий має намір зробити;
    - 3.3. Визначення необхідних ресурсів, котрі знадобляться підлеглому для вирішення поставленого завдання;
    - 3.4. Визначення термінів реалізації плану.
  4. Контроль і підтримка працівників в процесі реалізації плану:
    - 4.1. Визначення контрольних точок і інструментів контролю;
    - 4.2. Контроль (поточний і заключний);
    - 4.3. Проміжний і підсумковий зворотній зв'язок між підлеглим та коу- чем за результатами контролю.
- Аналіз особливостей управління персоналом на основі концепції коуч- инга дозволяє узагальнити переваги і недоліки його застосування на вітчиз- няних підприємствах (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Переваги і недоліки застосування концепції коучинга на вітчизняних підприємствах**

Переваги	Недоліки
1. Є найважливішим інструментом управління кар'єрою персоналу. 2. Дозволяє виявити прихований по- тенціал працівників і ефективно його використати. 3. Покращує взаємини в колективі, у тому числі між керівником і підлег-	1. Багато управлінців готові делегу- вати владні повноваження співробіт- никам тільки формально. 2. На проведення коучинга вимага- ється певний час, він не відразу дає необхідні результати для усього під- приємства.

Переваги	Недоліки
<p>лими.</p> <p>4. Зміцнює корпоративний дух, поліпшує мікроклімат в колективі.</p> <p>5. Створює обстановку заохочення усіляких креативних пропозицій, що йдуть від співробітників.</p> <p>6. Сприяє збільшенню новаторських, перспективних ідей розвитку бізнесу.</p> <p>7. Виробляється результативна і швидка реакція в кризових ситуаціях, здатність приймати нестандартні, більш ефективні рішення.</p> <p>9. Підвищується швидкість адаптації персоналу до змін нововведенням.</p>	<p>3. Коучинг вимагає мобілізації значних грошових коштів, тобто є додатковою статтею витрат, які підприємства будь-яким шляхом прагнуть скоротити.</p> <p>4. Коучинг може бути неприйнятним для тих управлінців які не упевнені в собі, у своїх силах і здібностях.</p>

Основною функцією коучингу є виокремлення ключових орієнтирів удосконалення процесу розвитку та підвищення рівня компетентності працівників. При цьому керівництво організації повинно визначити наявність ресурсів, особливо фінансових, для запровадження такого методу навчання в своїй організації. Завдання роз'яснення суті коучингу та його функцій може бути закріплене за відділом кадрів нв підприємстві.

Одним із способів впровадження концепції коучинга в практику управління українських підприємств може бути створення спеціалізованих відділів і підрозділів, які будуть займатися організацією проведення коучесесій з керівниками і підлеглими, а також поширенням пояснюючої інформації відносно суті коучинга і основних принципів його проведення. Такі відділи також будуть займатися формуванням загальних принципів і напрямів розвитку коуч-технології на підприємствах.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, коучинг – перспективний напрям підвищення кваліфікації кадрів у вітчизняному бізнесі, оскільки допомагає максимально використовувати потенціал людини і розвивати його здібності. Нині стандартні знання як такі перестають бути основою довгострокового конкурентної переваги. Найціннішою є унікальність кожної людини, його особовий потенціал. Важливість управління знаннями та формування організацій, що навчаються доводять сучасні погляди на конкурентоспроможність, які ґрунтуються на конкурентних перевагах інноваційного характеру з пріоритетністю високої продуктивності праці. При цьому роль основного фактора економічного зростання відводиться інтелекту, знанням, компетенціям, які притаманні людині. Коучинг як новітня соціально-економічна форма розвитку та використання людських ресурсів є передумовою створення організації, що навчається, в якій сформований якісний трудовий потенціал, що характеризується високим рівнем загальної і професійної освіти, її відповідністю потребам підприємства, високою культурою праці, схильністю до інновацій. Коучинг сприяє збереженню капіталу



знань працівників, управління ним відповідно до умов конкурентної боротьби враховуючи соціальні, культурні, організаційні особливості суб'єктів господарювання.

Отже, перспективою подальших досліджень є вивчення особливостей взаємодії коуча та співробітника, групи співробітників, що навчаються, на основі врахування психологічних особливостей кожного із індивідів, а також міжгрупової динаміки.

### **Список використаних джерел**

- 1.Одегов Ю.Г. Экономика персонала. Часть II. Практика: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. [Текст] – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 1056 с.
- 2.Парслоу Э. Коучинг в обучении: Практические методы и техники: пер. с англ. А.Маслов / Эрик Парслоу, Моника Рэй.[Текст] – СПб. и др.: ПИТЕР, 2006. – 203 с.
- 3.Скшипек Е. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом у практичній діяльності / Ельжбета Скшипек // Світ фінансів. [Текст] – 2007. – № 1 (10). – С. 186–195.
- 4.Форсиф П. Обучение и развитие персонала: пер. с англ., под ред. В.А. Спивака / П. Форсиф. [Текст] – СПб. и др.: ПИТЕР, 2008. – 196 с.
- 5.Дж. Уитмор. Коучинг высокой эффективности. /Пер. с англ. [Текст] – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
- 6.Перцев А.В., Карнаух И.И. Коучинг: успех после успеха. [Текст] – М: У-Фактория, 2005. – 140 с.
- 7.Бакирова Г.Х. Тренинг управления персоналом.[Текст] – СПб.: Речь, 2004. – 400 с.
- 8.Pedler M. The learning company: a strategy for sustainable development / M. Pedler, J. Burgoin, T. Boydell. [Text] – L.:The McGraw Companies, 2005. – 375 p.
- 9.Senge P. The fifth discipline / Peter Senge. [Text] –N.Y., 1995. – 269 p.