

УДК 159.98:167
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-544-550

СИСТЕМА КОУЧ-НАСТАВНИЦТВА В КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Алла Капацина

Аспірантка кафедри психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»» м. Київ, Україна, e-mail: KapatsynaAO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3621-8939>

COACHING COUNSELING OF MANAGERS IN CONDITIONS OF PROFESSIONAL CRISIS

Alla Kapatsyna

Postgraduate student of the Department of Psychology "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KapatsynaAO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3621-8939>

Анотація. У статті описано впровадження в роботу комерційної організації системи коуч-наставництва, яке складається з декількох етапів, а саме: 1) визначення цілей і завдань коуч-наставництва; 2) розробка критеріїв інтеграції менеджера в бізнес-процес; 3) розробка програми; 4) розробка критеріїв оцінки менеджера і наставника; 5) розробка системи мотивації наставників; 6) розробка регламентуючих документів, які супроводжують увесь процес інтеграції менеджера; 7) вибір наставників; 8) організація і проведення PR-заходів у комерційній організації для введення системи коуч-наставництва; 9) навчання та інструктаж наставників, їх мотивування; 10) проведення пілотного пробного проекту; 11) отримання зворотного зв'язку від учасників процесу; 12) аналіз і коригування (в разі необхідності) програми. Висвітлюються також ключові навички фахівця, який може стати коуч-менеджером: планування та управління часом; аналітичне мислення; ведення комерційних переговорів; вибудовування міжособистісного спілкування в організації; встановлення рапорту (специфічного міжособистісного контакту, що включає певну міру довіри або взаєморозуміння з людиною або групою людей); надання зворотного зв'язку; активне слухання; отримання інформації; спостереження за роботою або процесом; фасилітація; встановлення стандартів організаційної поведінки; допомога в навчанні; оцінка результатів роботи і набутих навичок. Описані також методи пошуку менеджера, який здатний займатися коучингом на робочому місці: 1) оцінка персоналу; 2) вибір наставника за результатами корпоративних тренінгів; 3) спеціально змодельовані ділові ігри; 4) аналітичний відбір.

Ключові слова: коучинг, коуч-менеджмент, система коуч-наставництва, розвиток професійних компетенцій методом коучингу.

Формул: 0; **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 11

Abstract. The article describes the implementation of a coaching-mentoring system in the work of a commercial organization, which consists of several stages, namely: 1) defining the goals and objectives of coaching-mentoring; 2) developing criteria for integrating a manager into the business process; 3) developing a program; 4) developing criteria for evaluating a manager and a mentor; 5) developing a system for motivating mentors; 6) developing regulatory documents that accompany the entire process of integrating a manager; 7) selecting mentors; 8) organizing and conducting PR events in a commercial organization to introduce a coaching-mentoring system; 9) training and instructing mentors, motivating them; 10) conducting a pilot trial project; 11) receiving feedback from process participants; 12) analyzing and adjusting (if necessary) the program. The key skills of a specialist who can become a coaching-manager are also highlighted: planning and time management; analytical thinking; conducting commercial negotiations; building interpersonal communication in the organization; establishing rapport (specific interpersonal contact, which includes a certain degree of trust or mutual understanding with a person or group of people); providing feedback; active listening; obtaining information; observing work or a process; facilitation; setting standards of organizational behavior; assisting in learning; evaluating work results and acquired skills. Methods for finding a manager who is able to engage in coaching in the workplace are also described: 1) personnel assessment; 2) selection of a mentor based on the results of corporate training; 3) specially simulated business games; 4) analytical selection.

Keywords: coaching, coach-management, coach-mentoring system, development of professional competencies by the coaching method.

Formul: 0; **Fig.:** 0, **Tab:** 0, **Bibl:** 11

Постановка проблеми. Останніми роками кожна комерційна організація в Україні особливо відчуває гостру потребу у висококваліфікованих фахівцях – менеджерах по роботі з клієнтами. Традиційна підготовка фахівців у зв, на жаль, сьогодні не гарантує достатнього розвитку рівня компетенцій, оскільки кожна комерційна організація має свою специфіку роботи та певні особливості корпоративної культури, що неможливо врахувати за узвичаєної підготовки студентів. Тому наразі важливо розвивати професійні компетенції менеджерів на робочих місцях силами самої організації в рамках існуючих корпоративних правил та орієнтуючись на ключові показники ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням підготовки менеджерів присвячені роботи Н. Багдасар'ян, М. Берулави, З. Жуковської, В. Жураковського, Н. Селезньової, В. Симонова, С. Тимошенко та ін. Результати досліджень професійної діяльності менеджерів відображені в роботах М. Альберта, Н. Валєєва, В. Галєєва, С. Диріна, В. Іванова, Л. Кудряшової, І. Львова, С. Макарова, В. Тарасова та ін. Останнім часом у психологічній науці активно розвивається компетентнісний підхід до вивчення особистості та фахової діяльності менеджера. Наразі вивчені такі аспекти й особливості використання компетентнісного підходу: методи реалізації компетентнісного підходу за досвідом різних країн (І. Зимня, О. Овчарук, О. Пометун); модернізація освіти на основі компетентнісного підходу (О. Бермус, Н. Бібік, Т. Геріш, Л. Паращенко, П. Самойленко, Л. Штика); сутність компетентностей (Е. Зеєр, О. Крісан, Ю. Татур, О. Онопрієнко, В. Ягупов, В. Свистун); вивчення рівнів розвитку компетентностей (В. Байденко, І. Іванова, Х. Кеурулайнен, М. Савчин, О. Пащенко); показники і критерії оцінювання професійної компетентності (О. Слюсаренко); методи оцінки професійної

діяльності (Р. Бояціє).

У доступних нам джерелах ми не знайшли описів структурованої системи коуч-наставництва в комерційних організаціях з метою розвитку професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами.

Формулювання цілей статті. Мета статті – описати процес впровадження в роботу комерційної організації системи коуч-наставництва з метою розвитку професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Коучинг як метод розвитку компетенцій персоналу на робочому місці є одним із найефективніших методів удосконалення професійної майстерності. Винятково важливо застосовувати недирективний коучинг, оскільки кожен працівник має достатній потенціал для фахового вдосконалення, а коуч, який не дає прямих інструкцій, а лише ставить питання, сприяє розвитку професійного потенціалу (Atkinson, 2013). Застосовуючи питання при процесі вдосконалення компетенцій, коуч-наставник направляє менеджера на досягнення цілей. Відкриті питання коуча, спрямовані на побудову результату, – ефективні інструменти для серйозних змін у професійній поведінці працівників (Downey, 2003). Щоб зміни у професійних компетенціях відбулися, важливо керувати цим процесом, а не пускати його на самоті. Фахове зростання має бути керованим, і наставник разом з підлеглим менеджером відповідає за це (Grant, 2020).

Щоб зміни були помітними і системними, важливо впровадити в роботу комерційних організацій систему коуч-наставництва (Stack, 2006; Starr, 2016). На наш погляд, кожна комерційна організація може впровадити в свою діяльність систему коуч-наставництва з метою вдосконалення професійних компетенцій менеджерів та для інших цілей.

Ми вважаємо, що умовно можна виділити такі етапи розробки і впровадження системи коуч-наставництва в

комерційних організаціях:

- 1) визначення цілей і завдань коуч-наставництва;
- 2) розробка критеріїв інтеграції менеджера в бізнес-процес;
- 3) розробка програми;
- 4) розробка критеріїв оцінки менеджера і наставника;
- 5) розробка системи мотивації наставників;
- 6) розробка регламентуючих документів, які супроводжують увесь процес інтеграції менеджера;
- 7) вибір наставників;
- 8) організація і проведення PR-заходів у комерційній організації для введення системи коуч-наставництва;
- 9) навчання та інструктаж наставників, їх мотивування;
- 10) проведення пілотного пробного проекту;
- 11) отримання зворотного зв'язку від учасників процесу;
- 12) аналіз і коригування (в разі необхідності) програми.

Розглянемо вищевказані етапи більш детально. На *першому етапі*, крім загальних цілей, повинні бути сформульовані конкретні специфічні цілі, які комерційна організація хоче досягти реалізацією цієї програми. Потрібен опис існуючої ситуації, її аналіз і відповідь на головне запитання: чому саме ця програма вирішить проблему? Необхідне чітке визначення очікуваних результатів (Arobaz, 2016). Від ефективного виконання цих завдань будуть залежати методи реалізації програми.

Другий етап передбачає розробку критеріїв інтеграції менеджера по роботі з клієнтами в бізнес-процес. Етап безпосередньо пов'язаний з поставленими цілями. Як ми зрозуміємо, що наші цілі досягнуті? Якою має бути поведінка менеджера, які результати в роботі він повинен отримати?

На *третьому етапі* потрібно розробити поведінкові шкали для оцінки менеджерів і наставників. Ця процедура забезпечує об'єктивність одержаних даних.

Четвертий етап передбачає впровадження мотиваційних систем для персоналу (монетарних та немонетарних). Необхідно зробити процес коуч-наставництва корисним як для організації, так і для її менеджерів. Слід підвищити престижність цієї діяльності, сформувати інститут наставництва. Тут важливо продіагностувати персонал стосовно їх мотивації до роботи і підібрати адекватні мотиваційні впливи на ключових суб'єктів бізнес-процесів. На *п'ятому та шостому етапах* необхідні формалізація процесу, створення корпоративної алгоритмізованої технології, що слід описати документально. *Шостий етап* містить у собі відбір висококваліфікованих фахівців, здатних і бажаючих здійснювати роботу з наставництва. На *сьомому етапі* важливо в комерційній організації провести відповідні інформаційні акції, щоб знизити тривожність персоналу, знизити їх спротив до змін в організації та посилити мотивацію, відповідальність усіх учасників процесу за реалізацію програми коуч-наставництва. На цьому етапі важлива також прозорість внутрішніх комунікацій, розуміння цілей і завдань усіма учасниками цього процесу.

Восьмий етап – це навчання технології проведення наставництва, формування у коуч-наставників необхідних навичок проведення коуч-сесій. *Дев'ятий етап* – пілотний проект. Пробний варіант дає можливість отримувати зворотний зв'язок на всіх етапах реалізації проекту, аналізувати помилки, складності, коригувати програму в потрібному напрямку. На *десятому етапі* необхідно провести розбір ситуації, в разі необхідності – коригування програми, цілей і завдань. *Одинадцятий та дванадцятий етапи* передбачають аналіз одержаних результатів, складання звіту, затвердження програми.

Весь процес коуч-наставництва в комерційній організації можна умовно розділити на три частини: 1) адаптація; 2) навчання; 3) коучинг на робочому місці. Адаптація – процес інтеграції нових

менеджерів у зовнішній і внутрішній бізнес-процесі організації; зміна поведінки менеджера відповідно до вимог середовища (Besser-Sigmund, 2010). Навчання – процес освоєння знань і навичок (Cannio, 2019). Коучинг на робочому місці – процес поліпшення кількісних або якісних характеристик, умінь або знань фахівця у специфічній сфері; використання вже набутих знань і умінь у специфічній ситуації або зі специфічною метою (Starr, 2016). Навчання в комерційній організації найчастіше – це тренінг, проведений фахівцями-тренерами, як внутрішніми, так і запрошеними ззовні. Однак, навіть для організації з потужними ресурсами неможлива ефективна реалізація тренінгових програм для всього персоналу в короткі терміни. Тому основний у комерційній організації за обсягом навантаження процес навчання – коучинг, здійснюваний менеджерами і спеціалістами на робочому місці, а також внутрішніми і зовнішніми тренерами організації, які мають підготовку коуча (Stack, 2004).

Коучинг ми розглядаємо як елемент системи наставництва. Наставництво охоплює широкий діапазон проблем, будучи набагато більш загальним процесом, ніж коучинг, що стосується конкретного вміння або сфери діяльності. Одна з ключових переваг наставництва в комерційних організаціях полягає в індивідуальному підході до учнів. Наставник, зазвичай, відповідає за одного або декількох учнів і не тільки навчає їх фаховій майстерності, а й виконує, в певній мірі, функції вихователя, допомагаючи їм опановувати основні вимоги професійної ролі, формуючи необхідні ділові якості, відповідне ставлення до роботи і зразки організаційної поведінки, які потрібні для успішного виконання своїх посадових обов'язків.

При розробці і впровадженні системи наставництва виникає питання: хто повинен виконувати функції наставника? *Вибір такого фахівця* – процес складний і залежить від цілей самої програми. Коуч-наставником, як правило, стає досвідчений

та авторитетний менеджер з великим стажем роботи в даній організації. При введенні людини в організацію і при подальшому розвитку і кар'єрному просуванні менеджера функції його наставника можуть виконувати абсолютно різні люди.

Наставник – людина, відповідальна за інтеграцію нового менеджера в бізнес-процеси організації (Whitmore, 2007). Він здійснює різні процедури, які повинні призвести до повного освоєння новачком своїх обов'язків, а також правил і норм, притаманних організації та колективу. На наступному етапі роботи менеджера наставник сприяє просуванню і розвитку менеджера всередині організації і його ефективній фаховій діяльності. Цей процес триває протягом усього часу роботи менеджера в компанії, й інструментом розвитку менеджера, який використовує наставник, є коучинг. У одного наставника може бути кілька підопічних, але, як показує наша практика, ефективною робота буде лише в тому випадку, якщо їх кількість не більша чотирьох.

Наставник не обов'язково повинен займати керівну позицію, якщо ми говоримо про перший етап наставництва, тобто про адаптацію нового менеджера по роботі з клієнтами. Але коли мова йде про коучинг, то роль наставника може взяти на себе безпосередній керівник або лінійний менеджер. Також це може бути штатний коуч комерційної організації. Наставників для першого етапу можна вибрати з досвідчених працівників, придатних до цієї роботи.

В комерційній організації обов'язково є люди, до яких звертаються за порадою частіше, ніж до інших менеджерів, і які отримують задоволення від цього процесу. Серед таких працівників вибирати наставників найкраще. Вибір наставника може відбуватися по-різному. Але відбір і підготовка коуч-наставників повинні відбуватися системно та за заданими параметрами. Необхідно пам'ятати: незважаючи на те, що всі коуч-наставники повинні пройти обов'язкове навчання, не

всі фахові навички можна розвинути досить швидко. Є певні здібності й навички, які повинні бути у претендента обов'язково.

Існує, на наш погляд, кілька методів визначення придатних для цієї діяльності менеджерів.

1) *Оцінка персоналу.* Для цього потрібно включити відповідні компетенції в оціночний профіль. За результатами оцінки виявляються менеджери з відповідними якостями і мотивацією. Безумовний плюс цього методу в тому, що за результатами оцінки добре видно, якою мірою розвинений кожен навик, як це відбивається в поведінці, що необхідно менеджеру, щоб бути більш ефективним. На підставі цих даних можливо будувати програми навчання для наставників і надалі коригувати їх.

2) *Вибір наставника за результатами корпоративних тренінгів.* Це може бути будь-який діловий тренінг, присвячений роботі з людьми (лідерство, бізнес-комунікації, командоутворення). Тренеру ставиться задача: вибрати учасників з відповідними якостями.

3) *Спеціально змодельовані ділові ігри.* Це найбільш ефективний, але і найбільш витратний метод, оскільки передбачає розробку оціночного центру під одну конкретну задачу. Не кожна організація має в своєму розпорядженні часові, людські та матеріальні ресурси для розробки і проведення подібного заходу.

4) *Аналітичний відбір.* Також можна вибрати коуч-наставників таким чином: вивчити їх резюме, особисті та професійні профілі; провести з ними інтерв'ю за заздалегідь розробленим планом; звернути увагу на спостереження під час сесій знайомства новачків з колективом; проаналізувати, наскільки всі учасники цього процесу психологічно сумісні.

До основних функціональних обов'язків коуч-наставника належать такі: визначити потреби новачка-менеджера в професійному розвитку; пояснити процес коуч-наставництва учням; полегшити процес адаптації в організації; допомогти оволодіти технологіями роботи; допомогти

у визначенні навчальних цілей і плануванні дій; запропонувати учням різні можливості навчання з метою підвищення коефіцієнта їх продуктивності; дати учням зворотний зв'язок, ґрунтуючись на спостереженні за їх поведінкою на робочому місці; допомогти учневі ідентифікувати проблеми і можливі варіанти їх вирішення; допомогти учневі мотивувати себе на досягнення виробничих цілей.

Ключові гнучкі навички, які повинен мати ефективний коуч-наставник, можуть бути такими: планування та управління часом; аналітичне мислення; ведення комерційних переговорів; вибудовування міжособистісного спілкування в організації; встановлення рапорту (специфічного міжособистісного контакту, що включає певну міру довіри або взаєморозуміння з людиною або групою людей); надання зворотного зв'язку; активне слухання; отримання інформації; спостереження за роботою або процесом; фасилітація; встановлення стандартів організаційної поведінки; допомога в навчанні; оцінка результатів роботи і набутих навичок. Необхідно, щоб наставник володів такими рисами характеру та якостями: емпатичний, надає підтримку; терплячий; оптиміст; відповідальний; налаштовує на довіру; об'єктивний та безоцінний; схильний до рефлексії; уважний; чесний. Також важливо, щоб коуч-наставник мав у своїй роботі стабільно позитивний результат (за ключовими показниками ефективності).

Вибір відповідального за координацію всього процесу – важливий етап у функціонуванні всієї програми коуч-наставництва. Один із варіантів вирішення цього завдання – передача контрольних функцій керівникові підрозділу, однак це вимагатиме від нього великих витрат часу. Багато організацій схильються до передачі контрольних функцій відділові персоналу, оскільки, як правило, саме там займаються навчанням (за відсутності у компанії власного навчального центру). В деяких великих організаціях доцільно ввести спеціальну посаду менеджера з адаптації.

Оскільки організація і контроль усього процесу наставництва вимагає великих витрат часу, введення такої посади вирішує багато проблем.

В обов'язки координатора програми коуч-наставництва входить здійснення періодичного моніторингу цього процесу. Саме він має право перевіряти поточну документацію, отримувати зворотний зв'язок від менеджерів, наставників і керівників. Також до нього стікається вся інформація з роботи системи. В обов'язки координатора входять оповіщення учасників про початок нового етапу програми (це особливо важливо коли програма тільки впроваджується) та обробка оцінних бланків. Частково функції контролю може виконувати керівник відділу. Наприклад, у нього можуть зберігатися плани проведення програми кожного наставника. При виконанні кожного заходу, закріпленого в плані, наставник повинен поставити свій підпис і коментарі. Для цього він бере бланк у керівника, а потім повертає йому. Це забезпечує функцію подвійного контролю – з одного боку, відповідальність наставника перед керівником відділу, з іншого боку, відповідальність керівника перед HR-відділом за виконання програми, оскільки координатор може провести моніторинг у будь-який момент.

Наявність такого плану є ефективним інструментом контролю, а також докладною інструкцією для наставника. Можна створити електронний варіант такого плану, де кожен наставник зазначає проведення того чи того заходу. Координатор програми коуч-наставництва може відстежувати те, що відбувається, в режимі online. Дуже важливо фіксувати конкретні дати заходів у плані роботи наставника, оскільки це забезпечує більш чітку організацію процесу. Наприклад, на третій робочий день наставник повинен надати менеджерів зворотний зв'язок. Це позначається в плані (структура і дата зворотного зв'язку). Такий же план є у менеджера. Наставник обов'язково повинен зазначити в бланку, що надав зворотний

зв'язок. Керівник відділу та координатор легко можуть перевірити, чи був проведений зворотний зв'язок саме в цей день, і якщо не було, то з'ясувати, чому цього не сталося.

Важливим елементом здійснення контролю і моніторингу є регламентуючі документи та бланки звітності. Продумана документація значно економить час усіх учасників процесу і дозволяє отримати адекватну інформацію, яку можна використовувати для оцінки результату і планування подальшої діяльності. Як свідчить наш власний досвід, сесію коуч-наставництва доцільно проводити за таким планом.

У коуч-наставництві здебільшого бувають два типи обговорень виробничої ситуації: *ситуативні та планові*. Ситуативні обговорення – це реакція на ситуацію, що виникла; фокусування наставника на одному-двох аспектах роботи; вимагають мало підготовки; проводяться, як тільки трапиться нагода, найчастіше не заплановано. Планові обговорення – це реакція на довгострокові тенденції в роботі. Наставник та менеджер фокусуються на всій роботі. Планові обговорення вимагають детальної розробки і постійної підготовки, проводяться щотижня на регулярній основі (згідно з технологією роботи менеджера), проходять у заплановані терміни.

Алгоритм ефективного обговорення при проведенні коуч-наставництва ідентичний як для ситуативного, так і для планового обговорення. Фактично обговорення при наставництві формально розділено на дві частини. Перша частина – це діагностика, друга – створення плану дій. Метою діагностики є створення обопільно зрозумілої картини сфер, де потрібна зміна поведінки менеджера. Для цього необхідно визначити розрив між дійсним поточним рівнем роботи (відповідь на питання: «Де ми зараз? Який рівень професійного розвитку ми приймемо за точку відліку?») і бажаним рівнем (відповідь на питання: «Де ми хочемо бути? Якого рівня професійного розвитку

співробітника ми можемо досягти з урахуванням його потенціалу?»).

Діагностика, що проводиться при обговоренні, включає в себе *три етапи*.

1. Пояснення менеджеру, чому необхідно обговорення його поведінки на робочому місці.

2. Вивчення ситуації. Спільний аналіз професійної поведінки, яка могла викликати проблему або яка може бути зміненою в кращий бік.

3. Отримання від менеджера зворотнього зв'язку, який переконає наставника в тому, що він згоден з висновками діагностики. Після діагностики наставник та менеджер разом складають план, де описують детальний алгоритм наступних дій.

Висновки.

1. Система коуч-наставництва, задля упровадження в комерційних організаціях, повинна мати таку етапність дій: визначення цілей і завдань коуч-наставництва; розробка критеріїв інтеграції менеджера в бізнес-процес; розробка програми; розробка критеріїв оцінки менеджера і наставника; розробка системи мотивації наставників; розробка регламентуючих документів, які супроводжують увесь процес інтеграції

менеджера; вибір наставників; організація і проведення PR-заходів у комерційній організації для введення системи коуч-наставництва; навчання та інструктаж наставників, їх мотивування; проведення пілотного пробного проекту; отримання зворотного зв'язку від учасників процесу; аналіз і коригування (в разі необхідності) програми.

2. Коуч-наставник повинен володіти такими рисами характеру: емпатичний, надає підтримку; терплячий; оптиміст; відповідальний; налаштовує на довіру; об'єктивний та безоцінний; схильний до рефлексії; уважний; чесний. Також важливо, щоб коуч-наставник мав у своїй роботі стабільно позитивний результат (за ключовими показниками ефективності).

3. Коуч-наставник повинен мати гнучкі навички.

4. Коуч-наставників бажано готувати до наставництва у самій комерційній організації. Щоб обрати для такої діяльності релевантного кандидата, можна застосовувати такі методи: оцінка персоналу; вибір за результатами корпоративних тренінгів; аналітичний відбір.

Література:

1. Atkinson, Marilyn (2013). The Path to Change. Transformational Metaphors. Vancouver.
2. Arobaz, P. (2016). Notes d'un coach d'affaires. London.
3. Besser-Sigmund, K. (2010). Auto-coaching. La culture de la personnalité des managers. Bonn.
4. Downey, Myles (2003) Effective coaching. Boston.
5. Grant, Anthony (2020) Coaching décisionnel. Boston.
6. Cannio S. (2019). Maîtrise du coaching. Meilleures pratiques en coaching d'affaires. Vancouver.
7. Stack E (2004). Coaching en entreprise. Devenir

manager-formateur. Paris.

8. Starr, Julie (2016). A complete guide to the methods, principles and skills of personal coaching. London.
9. Stone, Douglas (2014). Thanks for the Feedback. New York.
10. Whitmore, John (2007) . The Inner Strength of a Leader. Coaching as a Method of Personnel Management. London.
11. Whitmore, John (2002). High Performance Coaching. London.