

УДК 316.422

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-306-312

КОУЧИНГ ЯК МЕТОД РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ГЕЙМІФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ

Ольга Петрунько

Доктор психологічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>

COACHING AS A METHOD OF DEVELOPING THE PROFESSIONAL COMPETENCES OF MANAGERS IN THE CONDITIONS OF BUSINESS GAMIFICATION

Petrunko Olga

Doctor of Psychological Sciences, Senior Research Fellow, Professor of the Academic and Scientific Institute of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Tabirna str., 30-32, 03113, Ukraine e-mail: OlgaPV@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9023-5265>

Анотація. У статті зроблено акцент на когнітивній компетентності як важливому структурному елементі системи загальних професійних компетентностей менеджерів, які працюють у сфері бізнесу. Показано, що тотальна медіатизація свідомості пересічних громадян і професіоналів, яка є характерною для сучасних постінформаційних соціумів, а також специфічна й вузька спрямованість менеджерів і працівників бізнесу на розв'язання типових цілей і завдань конкретного бізнесу, знижують якість їх мислительних процесів та деформують їх професійну свідомість. Свідомість фахівця, в тому числі й бізнес-менеджера, звужується, спрощується, втрачає гнучкість і динамізм. Це ставить на порядок денний питання про підвищення якості мислительної діяльності та когнітивної компетентності менеджменту в бізнесі за допомогою спеціально організованих процедур і засобів.

Проаналізовано метод коучингу як інструмент неманіпулятивного соціального інжинірингу, який набуває дедалі більшої популярності у професійних та бізнес-середовищах у різних областях соціальної активності. Цей метод є досить багатоаспектним і може бути реалізований у різних напрямках діяльності бізнес-структур та організацій, у тому числі з метою розвитку професійних компетентностей і компетенцій менеджерів та залучення й утримання клієнтів в полі впроваджуваного менеджменту. Особливу увагу приділено груповим формам коучингу, зокрема коучингу для бізнесу. Акцентовано увагу на тому, що основним завданням коучингу в сфері бізнесу є підвищення продуктивності менеджерів, працівників та клієнтів бізнес-організації в максимально цікавих і комфортних для них умовах. І в цьому сенсі бізнес-коучинг може розглядатися як екологічна та людиноцентрована соціально-психологічна технологія.

Аргументовано доцільність включення в процес навчання й підвищення когнітивної компетентності бізнес-менеджерів елементів (механізмів, чинників, правил) ігрової діяльності і навіть доцільного запровадження гейміфікації бізнес-процесів та процесів підвищення професійної, в тому числі когнітивної кваліфікації персоналу. Показано, що запровадження гейміфікації в діяльність бізнесу на перших її етапах можливе лише за умови залучення до цього досвідченого коуча з гарним портфоліо. За кваліфікованого супроводу коуча можлива успішна організація спільної цілеорієнтованої діяльності менеджерів, персоналу та клієнтів бізнес-організації в умовах гейміфікованої взаємодії.

Ключові слова: коучинг, коучинг для бізнесу, коуч-менеджмент, ігрові професійні середовища, гейміфікація.

Abstract. The article focuses on cognitive competence as an important structural element of the system of general professional competences of managers working in the field of business. It is shown that the total mediatization of the consciousness of ordinary citizens and professionals, which is characteristic of modern post-information societies, as well as the specific and narrow focus of business managers and employees on solving the typical goals and tasks of a specific business, reduce the quality of their thought processes and deform their professional consciousness. The consciousness of a specialist, including a business manager, narrows, simplifies, loses flexibility and dynamism. This puts on the agenda the question of improving the quality of thinking activity and cognitive competence of management in business with the help of specially organized procedures and means.

The coaching method is analyzed as a tool of non-manipulative social engineering, which is gaining more and more popularity in professional and business environments in various areas of social activity. This method is quite multifaceted and can be implemented in various areas of activity of business structures and organizations, including for the purpose of developing professional competencies and competencies of managers and attracting and retaining clients

in the field of implemented management. Special attention is paid to group forms of coaching, in particular coaching for business. Attention is focused on the fact that the main task of coaching in the field of business is to increase the productivity of managers, employees and clients of a business organization in the most interesting and comfortable conditions for them. And in this sense, business coaching can be considered as an ecological and human-centered socio-psychological technology.

The expediency of including elements (mechanisms, factors, rules) of game activity in the process of training and improving the cognitive competence of business managers and even the expedient introduction of gamification of business processes and processes of improving the professional, including cognitive qualification of staff, are substantiated. It is shown that the introduction of gamification in business activities at its first stages is possible only if an experienced coach with a good portfolio is involved in this. With the qualified support of a coach, it is possible to successfully organize joint goal-oriented activities of managers, staff and clients of a business organization in conditions of gamified interaction.

Key words: *coaching, coaching for business, coach management, gaming professional environments, gamification.*

Постановка проблеми та її актуальність. Одною з актуальних проблем сучасних високотехнологізованих та медіатизованих суспільств є трансформації мислительної діяльності більшості їх членів (когнітивне спрощення цієї діяльності, негативні зміни функціонування когнітивних процесів (зокрема, сприйняття, уваги, пам'яті, простих мислительних операцій), брак системності, критичності й рефлексії, що в спеціальній літературі описується термінами «медіатизація свідомості», «фрагментація мислення», «кліпова свідомість» і т. ін. (Вінтерхофф-Шпурк, 2016). Ці процеси зачіпають не лише пересічне населення, а й досить інтелектуальні професійні групи і спільності, в т.ч. малий і середній бізнес, його керівний та менеджерський склад. Для представників цих професійних груп характерні так звані професійні деформації, безпосередньо пов'язані зі специфікою того чи того бізнесу, яка актуалізує відповідні, суто специфічні мислеформи та способи діяльності, і разом з цим втрачаються гострота, динамізм, якість мислення – як системного, критичного, рефлексивного процесу осмислення дійсності і себе в ній. Нині загально відомо: якщо до складних мислеформ спеціально й регулярно не вдаватися, то вони деактивуються, згортаються або й зовсім атрофуються. Не випадково високопрофесійні й далекоглядні керівники комерційних організацій та бізнес-проектів вдаються до різних засобів і форм систематичного тренінгу управлінського складу,

менеджерів та персоналу, спрямованих на активізацію складних форм мислення для ухвалення оптимальних рішень та їх упровадження (Карамушка, 2024; Сингаївська, 2011).

Одним з цих високоефективних засобів є коучинг, яких у нещодавно опублікованій нами статті детально презентовано як приклад неманіпулятивного, екологічного соціального інжинирінгу (Петрунько, 2024). Наразі ж ми приділимо цьому засобу додаткову увагу і проаналізуємо перспективи застосування коучингу як методу розвитку системного й рефлексивного мислення та оптимального ухвалення ефективних рішень у професійних та засобу розвитку професійних компетентностей менеджерів у спеціально створених ігрових середовищах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких насамперед – соціальні, економічні та організаційні психологи, приділили і приділяють нині увагу теоретичним, теоретико-прикладним та польовим дослідженням з питань організації й успішного менеджменту в сферах малого і середнього бізнесу. В українському науковому просторі представлено чимало праць, серед яких є молоді і широко знані автори – Т. Антонов, А. Апішева, С. Бондаренко, О. Бондарчук, В. Брюховецька, В. Горбунова, Г. Гура, В. Казміренко, А. Капацина, Л. Карамушка, Г. Ложкін, С. Максименко, О. Саннікова, В. Семіченко, Г. Радчук, І. Сингаївська та

інші. Цими авторами досліджено окремі аспекти означеної тематики, та разом із цим залишилися питання, які потребують більш широкого висвітлення.

Формулювання цілей статті: дослідити перспективи застосування коучингу як методу розвитку системного рефлексивного мислення та оптимального ухвалення рішень у професійних гейміфікованих середовищах.

Виклад основних результатів дослідження.

Як вже було зазначено, одним з методів сучасного соціального інжинирингу, який має екологічний, неманіпулятивний характер, є коучинг. В умовах коучингу (коуч-менеджменту) об'єкт соціальної інженерії перестає бути лише засобом реалізації тих чи тих програм, розроблених експертами – він стає суб'єктом процесу в рамках тринітарного підходу «управління – співуправління – самоврядування». За такого підходу управління перетворюється на інтерактивний процес, а завданням соціального інженера (коуча) є створення умов для розкриття внутрішнього потенціалу соціальної системи і кожної окремої особи як елемента цієї системи. Коуч допомагає розв'язувати соціально-психологічні проблеми на виробництві, в т.ч. й у сфері взаємодії професійної групи (робочої команди) із зовнішньою громадськістю завдяки його не «вузькопрофільній», а широкій методологічній та технологічній підготовці (Петрунько, 2024).

Як зазначає Вікіпедія, «коучинг (від англ. coaching – тренерство) – це метод консалтингу й тренінгу, в якому спеціальна людина, «коуч», допомагає іншим людям досягнути певної цілі в професії чи в особистому житті. На відміну від наставництва, коучинг зосереджується на досягненні конкретної цілі способом, який людині належить зрозуміти самотужки». Тож головна ціль коуча – консультування з метою допомогти клієнту зрозуміти, як саме він може досягнути поставлених ним (спільно з коучем) цілей.

Однак, це не просто консультування. Головним інструментом коучингу є спеціально організована діалогічна взаємодія, мета якої – клієнт-центрований обмін знаннями між коучем і клієнтом. У цій взаємодії клієнт активно мислить, шукає відповіді на сформульовані ним самим запитання, осмислює актуальні для нього життєві та професійні цілі і вибудовує плани досягнення осмисленого бажаного майбутнього. При чому коуч виступає в першу чергу як медіатор, який не ухвалює рішень і не спонукає до їх виконання, а підводить клієнтів до самостійних рішень, використовуючи техніки: а) рефлексивного втручання, які спрямовані на встановлення і підтримання контакту з клієнтом; б) контекстуального втручання, які спрямовані на формування сприятливого клімату під час сесій; в) незалежного втручання, які забезпечують процес прийняття рішень і аналізу варіантів. (Бондаренко, 2016; Казміренко, 2021; Петрунько, 2024).

Аналіз фахової літератури показує, що є два головних напрямки коучингу: коучинг особистісного росту та бізнес-коучинг, кожен з яких має свої запити і цілі. Ми ж наразі зосередимося на бізнес-коучингу, або коучингу для команд (англ. leadership coaching). На відміну від коучингу особистісного розвитку, де коуч працює з колом індивідуально-психологічних запитів клієнтів (мотивація, самооцінка, цінності та сенси, впевненість в собі, пошук внутрішніх ресурсів, подолання стресу і т. ін.), у сфері бізнесу запити до коуча зазвичай стосуються вирішення завдань менеджменту та ефективної спільної діяльності в межах професійних груп чи робочих команд, в т.ч. визначення пріоритетних цілей і стратегії для просування бізнесу та планування їх реалізації.

Усі описані у фаховій літературі моделі бізнес-коучингу (для керівників чи провідних менеджерів, для лідерів чи пересічних працівників, коучинг конфліктів чи коучинг командотворення тощо) зазвичай так чи інакше стосуються

питань ефективного менеджменту, а саме: 1) взаємодії керівників з підлеглими та делегування повноважень; 2) тайм-менеджменту і планування; 3) мотивації працівників; 4) питань лідерства; 5) приписів корпоративної культури; 6) конфліктів та їх вирішення; 7) можливостей реорганізації діяльності організації тощо. Ці питання потребують критичного осмислення в умовах активації і збагачення рефлексії суб'єктів, яким належить їх розв'язувати. Саме для цього і потрібен коуч-менеджмент як метод екологічної їх медіації (Казміренко, 2021; Петрунько, 2024).

Одним з найпродуктивніших засобів осмислення стану справ та ефективного навчання менеджерів з метою підвищення їх ефективності є занурення їх в ігрові ситуації, більше – в ігрові середовища, а відтак ідеться про коучинг ігрових середовищ. Ігрові середовища – це сукупність умов і процедур, які забезпечують включення, індивідуальну й спільну діяльність та розвиток його учасників; це комплекс екологічних (матеріально-технічних, соціально-психологічних, психолого-педагогічних, естетичних) умов, необхідних для успішного функціонування організації. Ці середовища є джерелом інтелектуального та особистісного розвитку учасників і містять потужний терапевтичний потенціал. На думку Т. А. Антонова, коуч-менеджмент професійних ігрових середовищ, крім його безпосередніх професійних завдань (поглиблення й підвищення якості мислительних процесів, розвиток рефлексії та критичного мислення, вироблення навичок стратегічного планування та ухвалення ефективних рішень, активізації когнітивних функцій, необхідних для формулювання проблем та їх розв'язані в процесі гри, а далі й інших життєвих ситуаціях), виконує щонайменше сім психологічних функцій (Антонов, 2024):

1) функцію ескапізму (від англ. escape – втеча; врятуватись) – втеча від дійсності,

відпочинок розуму, емоційне відновлення та управління стресом;

2) екологічний контроль, згідно з яким у ситуаціях реального життя, де люди почуваються обмеженими, в ситуаціях гри створюється простір, де вони почуваються схваленими, а відтак досягають реальних результатів;

3) соціальний зв'язок: ігрові середовища є платформою для нових форм соціальної взаємодії, які є особливо цінними в разі дефіцитарних чи конфліктних соціальних комунікацій у реальному житті;

4) експериментування з власною ідентичністю та/або формування нових ідентичностей, апробація різних, в т.ч. нових соціальних ролей;

5) зниження тривоги і стресу: зосередження на грі відволікає увагу від стресогенних чинників, позбавляє тривоги і заспокоює;

6) покращення настрою і самопочуття завдяки позитивній взаємодії в процесі гри, відчуття підтримки, характерної для ігрових спільнот, надають відчуття щастя та причетності до даної спільноти;

7) розвиток психологічної стійкості та стресостійкості: подолання перешкод в іграх, особливо в конкурентних умовах, навчає наполегливості та копінг-стратегій з протидії труднощам на шляху до цілі.

Означені якості та функціонал ігрових середовищ роблять їх надзвичайно ефективним інструментом для розв'язання найрізноманітніших задач, які тільки можливі в сфері бізнесу та організаційного менеджменту. Ідея розв'язання надскладних проблем в умовах і засобами гри настільки поширилася серед науковців і представників бізнесу, що зрештою отримала назву «гейміфікація професійних та бізнес-середовищ». Гейміфікація в її розумінні сучасною фаховою спільнотою означає використання ігрових методик в неігрових ситуаціях, застосування методів проектування гри для неігрових областей, наприклад, у бізнес-процесах, створенні соціальних та бізнес-проектів, в освіті тощо. Наданий навіть найскладніший

професійній діяльності ігровий формат та відповідна ігрова обстановка оптимізують вирішення професійних задач і мають навчально-розвивальний ефект для осіб будь-якого віку. При цьому пріоритетними в умовах гейміфікованої діяльності залишаються ділові цілі, а елементи гри лише створюють позитивний емоційний стан та допомагають утримувати мотивацію досягнення поставлених цілей. Цілеорієнтована діяльність в гейміфікованих середовищах не просто переносить гравців у вигадані світи, а залишає гравців у реальному світі з їхніми реальними неігровими задачами.

Нині гейміфікація успішно застосовується у бізнесі та інших сферах діяльності (збройні сили, охорона здоров'я, освіта тощо). Глобальні світові компанії застосовують гейміфікацію й інші ігрові технології в процесах управління персоналом та взаємодії з клієнтами й інших сферах бізнесу. Ефективним є навчання персоналу з використанням гейміфікації. Прикладом може бути гейміфіковане рішення L'Oréal для туристичного підрозділу L'Oréal Travel Retail. У партнерстві з Growth Engineering вони створили ігровий мобільний додаток для навчання та залучення своїх співробітників, в результаті чого компанія досягла цілей стосовно навчання персоналу, що забезпечило задоволеність клієнтів. Гейміфікацію доцільно використовувати при прийомі на роботу. Роботодавець може запропонувати кандидату на посаду логічні ігри, тести, квести. Чим успішніше грає претендент, здобуваючи більше балів, проходячи більше рівнів, тим вище імовірність бути прийнятим на роботу. Виробники використовують ігрові технології, залучаючи своїх клієнтів до ігор та спонукаючи їх тим самим до купівлі своєї продукції. Так, компанія індустрії моди Nike розробила застосунок, який підраховує кілометраж «пробігу», час, маршрут і публікує отримані результати в соціальних мережах. Розробники ігор все частіше створюють ігри на актуальні теми,

спонукаючи користувачів до вирішення нагальних глобальних проблем, таких як голод, бідність, хвороби, війни, зміна клімату, зменшення біологічного різноманіття та інше (Бондаренко, 2016).

Практичні вигоди від впровадження гейміфікації для бізнесу (компанії та клієнтів): екологічна, людиноцентрована гейміфікація соціальних та бізнес-проектів центрована на керівництві, менеджерах, персоналі та споживачах (клієнтах), яка передбачає, що спочатку аналізуються потреби і мотивації споживачів, а потім впроваджуються необхідні ігрові елементи. Наприклад, пропонуються персоналізовані звернення, соціальні змагання, значимі нагороди, різноманітні мотиваційні заходи і процедури. Такий підхід створює новий і цікавий досвід для споживачів, що допомагає залучати їх і тривалий час утримувати їхню увагу і мотивацію:

1. Стимуляція мотивації співробітників через гру (створення системи винагород і визнання для співробітників, за виконання певних цілей і завдань; навчання нових навичок і дій через інтерактивні тренінги).

2. Підвищення залучення клієнтів (гра допомагає ставити поставлені їм завдання і діяти в напрямку їх активного залучення утримання).

3. Побудова лояльності (побудови більш глибоких взаємин між клієнтами та брендом, зокрема через створення програм лояльності на основі гри; надання бонусів, подарунків, ексклюзивних можливостей чи інший подібний процес за досягнення певних цілей у грі).

4. Розширення аудиторії (привернення нових клієнтів, зокрема тих, хто зацікавлений у грі або конкурсах; створення віртуальних спільнот або конкурсів на засадах гри та привернення й утримання уваги нових клієнтів).

5. Збільшення монетизації (стимулювання покупок та збільшення середнього чека, надання бонусів або знижок за досягнення певних результатів у грі; конвертування віртуальних гейміфікованих досягнень у винагороди –

бонуси або знижки (Бондаренко, 2016; Антонов, 2024).

Впровадження заходів з гейміфікації, особливо на перших етапах, потребує професійного супроводу, який може здійснити лише досвідчений коуч з гарним портфоліо, де зібрано чимало ігрових технологій та ігротехнік, а також «інструкцій» для їх впровадження. До компетенцій бізнес-коуча входить необхідний комплекс знань і технологій з інтеграції гейміфікації у бізнес-процес: 1) визначення бізнес-цілей; 2) встановлення метрик успіху, за якими вимірюватиметься ефективність гейміфікованих процесів; 3) вибір платформ та інструментів для їх реалізації (наприклад, GamEffective, Badgeville, Noopla тощо); 4) розробка цікавих ігрових завдань та системи стимуляції і винагород (бали, рівні, оцінка досягнень, лідерські дошки, заохочення тощо); 5) внесення ігрових елементів у поточні робочі процеси та/або програми лояльності; 6) контроль за тим, щоб гейміфікація успішно інтегрувалася в робочий процес і не перешкоджала основній роботі, відстеження й аналіз даних про результати використання гейміфікації; 7) активне заохочення співробітників та клієнтів брати участь у гейміфікованих процесах (Бондаренко, 2016). Завданням коуча є також надання клієнтам знань, як саме працює гейміфікована система, в т.ч. розуміння природи гри та її властивостей, уявлень про користь ігрового мислення для бізнес-рішень та необхідність оцінки відповідності власних психоемоційних станів у рутинному робочому процесі та процесі гри, наприклад, таких як зацікавленість, здивування, задоволення, розуміння, вмотивованість, сила, радість, азарт тощо (Koivisto & Namari, 2019).

За прогнозами Growth (Бондаренко, 2016), у світі і далі зростатиме попит на гейміфіковані соціальні системи, які розвиватимуться через персоналізацію

рішень і дій в гейміфікованих середовищах. Вважається, що гейміфікація пошириться на сферу здоров'я, у т.ч. фітнес та інші форми стимуляції фізичної активності з включенням елементів і механізмів гри. У рекламі й маркетингу гейміфікація має успішний досвід, і далі використовуватиметься для привернення уваги потенційних споживачів і клієнтів та побудови взаємодії з ними. В освіті гейміфікація сприятиме підвищенню ефективності навчальних проектів, програм та тренінгів, а в сфері соціальних ініціатив вона стимулюватиме до участі в екологічних та соціальних проектах через нагороди за досягнення.

Висновки.

1. Одним з ризиків сучасних постінформаційних суспільств є медіатизація (спрошення) свідомості практично всіх його суб'єктів, і цей факт спонукає інституції, відповідальні за якість суспільного життя на всіх рівнях його організації, в тому числі в сфері бізнесу, вдаватися до заходів і технологій із збереження його інтелектуального потенціалу.

2. До таких технологій належить коучинг – неманіпулятивний та екологічний спосіб організації професійної діяльності в різний спосіб структурованих груп людей в різних сферах виробництва і послуг, у тому числі й у сфері бізнесу. Головним механізмом коучингу є діалог, а отже коучинг є технологією розвитку критичного й рефлексивного мислення.

3. Технологія коучингу є динамічною і чутливою до викликів сьогодення. Сучасним трендом коучингу у відповідь на виклики сьогодення є гейміфікація бізнесу й бізнес-процесів та їх фаховий супровід. Гейміфікація є людиноцентрованою технологією підвищення продуктивності бізнесу, використання якої істотно підвищує його якість.

Література:

1. Антонов, Т.А. (2024). Вплив повномасштабного вторгнення на відеоігрову активність в Україні:

психологічний копінг у часи кризи. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 295-302.

2.Бондаренко С.М. (2016). Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. *Економічний простір*, 116, 200-208.

3.Вінтерхофф-Шпурк, П. (2016). Медіапсихологія. Харків: Гуманітарний центр, 268.

4.Казміренко, В. П. (2021). Соціальна психологія організації: монографія. Вид. 2-ге, випр. і доп. К.: Видавничий дім «Гельветика», 482.

5.Карамушка, Л. М. (2024). До проблеми розробки технологій забезпечення психологічного здоров'я особистості в умовах війни. *Організаційна психологія. економічна психологія*, 32 (2), 41-58.

6.Петрунько, О. В. (2024). Коучинг як психотехнологія неманіпулятивного соціального інжинирингу у професійних та ігрових середовищах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(75), 211-221.

7.Сингаївська, І. В. (2011). Форми та методи вдосконалення психологічної компетентності керівників освітніх організацій. *Вісник післядипломної освіти*, 5(18), 323–331.

8.Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The Rise of Motivational Information Systems: A Review of Gamification Research. *International Journal of Information Management*, 45, 191-210.