

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 2.1. Технології формування колективу організації

Ефективність управління людськими ресурсами організації визначається дією багатьох чинників, серед яких провідну роль відіграють особливості колективу та його структура.

*Колектив* (лат. *collectivus* - збірний) – сукупність людей, об'єднаних спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги. Колектив є об'єднанням на основі складної системи постійно діючих і водночас таких, що змінюються та розвиваються, економічних, виробничо-технічних, організаційних, дисциплінарних, моральних, побутових взаємозв'язків між працівниками та їх групами.

Усі ці взаємовідносини і взаємозв'язки відображаються в існуванні у колективі груп працівників – відносно стійких об'єднань людей, які безпосередньо контактують в процесі трудової діяльності чи поза нею. Соціальні групи відіграють вагомую роль у житті людини і розвитку її як особистості. Перед тим, як практично створювати організацію, її треба створити у своїй уяві. Це має бути певна ідеальна модель, до якої ми маємо наближати нашу реальну організацію. Але яку організацію можна було б вважати ідеальною? Таку, яка діє як цілісний саморегульований колектив, який досягає поставлених цілей при мінімальних керуючих впливах. Отже, колектив – це органічне об'єднання людей, соціальне утворення. Очевидно, що далеко не кожна організація є колективом. Колектив є вищим рівнем розвитку людської організації.

Головною умовою створення колективу є відбір людей за відповідними здібностями і створення сприятливих умов для реалізації ними цих здібностей через досягнення відповідної кваліфікації. Тому найважливіше

завдання того, хто творить нову організацію, полягає у вірному доборі і розміщенні людей.

Ключовими ознаками колективу є такі:

- єдність мети;
- умовна відокремленість;
- організаційна та територіальна єдність.

*Єдність мети.* Для забезпечення ефективності діяльності колектив повинен мати чітко встановлені цілі і задачі. При цьому діяльність членів колективу повинна свідомо координуватися на досягнення встановлених цілей.

*Умовна відокремленість* передбачає психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею.

*Організаційна та територіальна єдність* характеризується силою бажання всіх членів зберегти колектив. Вона складається з персональних потреб кожного в тому, щоб кожний член зміг відчувати причетність до колективу.

У колективах задовольняються соціальні потреби людей, урізноманітнюється їхня спільна діяльність, виникають і розвиваються певні суспільні відносини. У трудових колективах раніше, ніж в інших соціальних об'єднаннях людей, проявляються проблеми конкретного суспільства, розширюються соціальні зв'язки між людьми, формуються їхні соціальні цінності.

В основу формування колективу покладені такі основні принципи:

- відповідність чисельності працівників обсягу виконуваних робіт;
- узгодженість кваліфікації працівника з рівнем складності його трудових функцій;
- обумовленість структури персоналу підприємства об'єктивними чинниками виробництва;
- максимальна ефективність використання робочого часу;

- створення умов для постійного підвищення кваліфікації і розширення виробничого світогляду працівників.

У своєму розвитку колектив проходить декілька етапів [1]:

1. *Формування (зародження) колективу.* Для стадії формування трудового колективу характерними є: наявність групи малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій. На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньоорганізаційних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу характерним є централізація управління, формування для підлеглих конкретних задач, детальне регламентування та жорсткий контроль за їхнім виконанням. На даній стадії розвитку трудового колективу застосовуються переважно організаційно-розпорядницькі методи управління.

2. *Становлення колективу.* На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні технології впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

3. *Зрілість колективу.* Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі — взаємна вимогливість, соціальний контроль. Для даного етапу характерним є демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних технологій впливу. Даній стадії розвитку

трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

Третя стадія розвитку колективу характеризується тим, що в ньому поступово виникає інтелектуальна, емоційна та волюва єдність. Інтелектуальна єдність визначається обізнаністю всіх членів колективу про можливості колективу, взаєморозуміння (психологічна спільність) в процесі діяльності, прагненням знайти спільну мову, єдність думок.

Емоційну єдність характеризує атмосфера співчуття всім працівникам, спільних переживань процесів, що відбуваються в колективі та поза ним. Єдність волі проявляється в здатності колективу перемагати труднощі, що виникають, доводити справу до кінця. Таким чином, на цій стадії в колективі остаточні утверджуються відносини співробітництва та взаємодопомоги.

На третій стадії не тільки керівник, а й всі співробітники відчують відповідальність за діяльність свого колективу. На цій стадії керівник повністю переходить на демократичний стиль управління, проводячи ділові наради, намагається з співробітниками знаходити оптимальні рішення проблем, що виникають. Керівник починає діяти як наділений функціями керівництва авторитетний представник інтересів колективу.

4. *Старіння колективу.* На стадії старіння колектив припиняє розвиток, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

Залежно від стадії розвитку виділяють різні ступені згуртованості і соціального розвитку колективу. Ці процеси часто супроводжуються кризовими явищами економічного, техніко-технологічного, соціального характеру і можуть призвести до руйнації соціальних взаємозв'язків у колективі, його розпаду, що у результаті може спричинити банкрутство

організації. Для підтримання високої ефективності діяльності виробничо-господарської організації на всіх стадіях розвитку трудового колективу необхідно кваліфіковано керувати процесами налагодження згуртованості у колективі та його соціального розвитку.

*Згуртованість трудового колективу* — ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу [2].

Згуртованість свідчить, що колектив є певною цілісністю у межах організації, забезпечує його ефективне функціонування, стійкість перед деструктивною дією зовнішніх і внутрішніх умов, сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника.

На *стадії утворення трудового колективу* працівники ще не є згуртованими. Утворення трудового колективу розпочинається з прийняття рішення про створення організації або структурного підрозділу. Тоді відбувається призначення керівника, окреслення функціональної структури трудового колективу, добір керівників структурних підрозділів, а також визначення обов'язків, прав і відповідальності кожного працівника. З часом одні з новопризначених керівників збережуть свій статус, а інших доведеться замінити.

На цій стадії поки що існує лише номінальна група людей, які у майбутньому будуть спільно працювати. Ці люди ще не мислять критеріями свого колективу як цілісного утворення. Призначений керівник сприймається як зовнішній щодо цієї групи чинник. Ключовим завданням керівника є визначення напрямків комунікативних зв'язків між членами колективу, розподіл завдань між ними, навчання працівників, планування, організування і мобілізація спільної діяльності в трудовому процесі, контроль за їхньою працею, вивчення професійних та особистісних якостей членів групи. На перших порах керівник користується переважно авторитарним стилем.

На стадії формування трудового колективу утворюється активне ядро з осіб, які перейняли його цілями, активно діють у напрямі їх досягнення і

впливають на інших працівників. Завдання керівника полягає в тому, щоб якомога швидше утворити це ядро.

Характерною особливістю цієї стадії є утворення всередині колективу мікрогруп, які відрізняються між собою ставленням до його цілей. Воно відбувається у процесі трудових контактів, під час яких люди нагромаджують інформацію один про одного, яка стає основою взаємної зацікавленості, симпатії, антипатії чи байдужості.

Взаємна зацікавленість людей означає доброзичливе ставлення їх один до одного з відповідним зовнішнім проявом (у жестах, міміці, словах, виразних рухах). У трудовому колективі взаємна зацікавленість між людьми виникає на основі їх психологічної сумісності і є запорукою єдності і згуртованості його членів. Взаємна зацікавленість найчастіше переростає у симпатію.

Симпатія — це неусвідомлена, ірраціональна прихильність до іншої особи. Люди, які симпатизують один одному, працюють більш узгоджено й ефективніше. Виникнення симпатії й антипатії (неприятні) обумовлене закономірностями сприйняття, ступенем єдності основних життєвих інтересів, цілей і цінностей, манерою поведінки людей. На основі симпатії виникають певні стабільні відносини.

Байдужість — психічний стан людини, який характеризується притупленням або цілковитою втратою інтересу до інших людей і навколишнього світу. Якщо окремі члени колективу на стадії його формування перебувають у стані байдужості, слід виявити причини його виникнення: фізичні чи нервові хвороби, перевтома, психічні травми, невдоволеність роботою тощо. Як правило, основною причиною виникнення у людей байдужості у виробничому середовищі є невдоволеність умовами праці, завданнями на робочому місці, стосунками з іншими. Зрозуміло, що, виявивши причини виникнення байдужості, їх слід усунути.

У цей період бажано надати змогу кожному для добровільного вибору партнерів трудового процесу на основі відчуття симпатії.

Здійснюючи аналіз симпатії і антипатії, можна виокремити людей і групи, чії норми поведінки, погляди й інтереси приймаються іншими як еталони, і з якими вони намагаються співпрацювати. З урахуванням цієї інформації проводять повторну структурування формальної структури колективу, висуваючи на керівні посади неформальних лідерів.

Наприкінці стадії формування колективів усуває тих працівників, які не змогли адаптуватися до існуючих вимог за професійними чи особистісними параметрами. Ризики на цій стадії пов'язані з процесами розчленування і роз'єднання колективу. Розчленування колективу — виділення у складі колективу привілейованих і непривілейованих груп внаслідок суб'єктивного присвоєння керівником окремим із них статусу провідних у досягненні цілей організації. Роз'єднання колективу — поява у колективі «владної партії», «опозиції» і «центру» внаслідок боротьби за лідерство. Часто керівник не помічає цього процесу, прихильно ставлячись до тих, хто підтримує його («партія влади»), негативно — до «опозиції» і не помічаючи, що цінності і норми колективу сконцентрувалися в «центрі». Розв'язанню цієї проблеми сприяє деполяризація колективу.

На стадії формування колективу авторитарний стиль керівництва набуває ознак демократизму.

Для стадії стабілізації колективу характерне формування у ньому спільних цілей і норм, налагодження співробітництва. З розвитком потенціалу колективу постає питання, як використовувати наявні людські та інші ресурси. Це спонукає до перегляду методів праці, експериментування з метою підвищення продуктивності. Порівняно з попередніми стадіями значущими є результати. Виникає співробітництво мікрогруп, які ототожнюють цілі і завдання колективу з власними. Водночас у поведінці

деяких працівників можливі відхилення від внутрішньоколективних норм взаємовідносин.

На цій стадії керівник намагається розвинути співробітництво в колективі, передаючи деякі свої повноваження підлеглим. Перспективи колективу пов'язуються зі здійсненням програми підвищення кваліфікації та перенавчання персоналу, управління кар'єрами працівників.

Стиль керівництва на стадії стабілізації переважно демократичний.

Стадії зрілості колективу притаманне раціональне розв'язання проблем і використання ресурсів (проблеми оцінюються реалістично, ресурси використовуються ефективно), пошук і використання резервів виробництва. Об'єктивним є оцінювання людей і результатів їхньої роботи. Співробітники відчують внутрішню задоволеність у зв'язку з причетністю до колективу. У сфері компетенції підлеглих опиняється все більше управлінських функцій. Між працівниками існують міцні зв'язки, серед яких переважають неформальні, оперативно і конструктивно усуваються особисті розбіжності між ними. Своєю згуртованістю колектив викликає повагу в навколишньому середовищі. Він демонструє чудові результати і має високі стандарти досягнень. Керівник поступово переходить від демократичного до ліберального стилю керівництва.

Стадія старіння трудового колективу виникає тоді, коли зі зміною зовнішніх умов колектив продовжує працювати над досягненням цілей, які втратили свою актуальність. У зв'язку з цим напрацьовані структура, функції, стандарти, методи роботи не переглядаються у відповідності до нових вимог середовища. Колектив ще тримається за рахунок раніше створеного потенціалу, але його розвиток значно стримується. У працівників спостерігається втома, схильність до рутини, формалізованих відносин. Керівник користується різко вираженим ліберальним стилем, фіксує проблеми, не передбачаючи і не розв'язуючи їх.



Руйнація колективу настає, як правило, у зв'язку з реорганізацією або ліквідацією організації або у зв'язку зі звільненням чи смертю видатного керівника-лідера.

Тривалість кожної стадії становлення, згуртованості й розвитку трудового колективу залежить від виду його економічної діяльності, кон'юнктури ринку, в т. ч. ринку праці, наявності фінансових ресурсів для забезпечення функціонування організації тощо. Визначальним регулюючим чинником цього процесу є особистість менеджера — одного з найважливіших носіїв і творців колективних цінностей організації.

Забезпечення згуртованості колективу значною мірою залежить від ефективності формування та розвитку формальних та неформальних груп.

*Група* – дві особи чи більше, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під їхнім впливом [3].

*Формальні групи* – це об'єднання людей в межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій. До їх числа відносять:

- *керівні групи* (топ-менеджери та їхні команди, котрі розробляють стратегічні рішення і вирішують ключові питання);
- *робочі групи* (постійні групи, об'єднані виконанням спільного завдання – колективи виробничих цехів, функціональних відділів);
- *комітети* - особливі види груп, яким надані повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань (ради, комісії, цільові групи). Комітети в організаціях зустрічаються повсюдно і створюються найчастіше для вирішення конфліктних ситуацій, генерації ідей, рекомендації певного плану дій тощо. Деякі науковці рекомендують створювати відносно невеликі комітети, оскільки їх розміри впливають на якість групового рішення і можливості спілкування його членів. Комітети можуть мати лінійні та штабні повноваження.

В управлінській практиці зустрічаються спеціальні та постійні комітети.

- *Спеціальний комітет* - це тимчасова група, сформована для досягнення певної мети чи виявлення певної проблеми.

- *Постійний комітет* - перманентно діюча група всередині організації, яка має конкретну мету (наприклад, рада директорів).

Більшість теоретиків і практиків управління рекомендують використовувати комітети у випадках, коли група здатна виконати роботу краще, ніж одна особа, або коли організація, делегуючи значну владу певній посадовій особі, стикається з ризиком втрати контролю. Критичні зауваження стосовно діяльності комітетів пов'язані, як правило, з помилками, яких припускаються керівники організацій при створенні та забезпеченні функціонування груп, основні з яких такі:

- відсутність чіткого описання прав та обов'язків комітету;
- неоптимальна чисельність комітету;
- сповільнене прийняття та виконання рішення тощо.

Цільові групи усувають формальні відомчі перешкоди, що існують між різними підрозділами організації та перешкоджають координуванню їхньої діяльності. До їх складу вводять осіб, що мають великий досвід роботи у відповідній галузі. Це сприяє концентрації інтелектуальних зусиль і швидшому та кращому вирішенню проблеми. На період роботи в групі цих осіб, як правило, звільняють від основної роботи, а після вирішення проблеми вони повертаються до своїх постійних обов'язків. Діяльність таких груп, зазвичай, є досить ефективною, однак, за відсутності чітко визначених прав та обов'язків її членів, особливо за умов постійного функціонування (наприклад, якогось комітету), робота групи може виявитися мало результативною.

Формальні групи взаємозалежать між собою і утворюють організацію як систему. Тому ефективне управління ними має для організації вирішальне значення. Однак досить часто реальна поведінка членів формальних груп відрізняється від тієї, що моделювалась її керівниками.

Найбільш суттєвими причинами цього є [4]:

- недостатня повнота моделі поведінки працівників у спланованій ситуації. Як правило, визначаючи виробничі завдання, керівник групи вказує лише основне – результати, яких потрібно досягти, та ресурси, які можна використати. Поза його увагою зазвичай залишаються технології виконання роботи і взаємодія людей при цьому, які у процесі роботи групи формуються спонтанно, з огляду на досвід, знання, звички членів групи. З часом вони набувають усталеності та стійкості і виходять за межі формальних відносин;
- конфлікти між формальною та неформальною структурою. Досвід та знання окремих членів групи дозволяють їм виділитися і почати конкурувати із формальними лідерами за вплив на групу. Це трапляється тоді, коли планові завдання занадто деталізуються і доводяться до абсурду, або ж коли запропоновані керівником технології роботи порушують певні традиції, що склалися у групі. Якщо дії такої людини підтримуються іншими, формується соціальне середовище, яке починає діяти не за вказівками керівництва, а навпаки, протистояти йому і значно послаблювати його вплив.

Безумовно, управління формальними стосунками і формальними групами в будь-якій організації має вирішальне значення, однак неформальні групи, що створюються не з ініціативи керівництва, є потужною силою, яка при певних умовах може стати домінуючою і зводити до мінімуму зусилля керівництва. Крім того, неформальні організації мають властивість взаємопроникати.

Отже, *неформальна група* – це спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей.

Між формальними та неформальними групами є свої відмінності та спільності. Серед спільного можна виділити те, що в них є певні завдання, ієрархія, лідери. Відмінностей значно більше - починаючи від мети, з якою вони створюються і закінчуючи формами впливу її лідерів на інших членів групи. Мета (цілі) формальних груп стосуються передусім виконання виробничих завдань та функцій в межах встановлених нормативів, що і

визначає зміст взаємодії між її членами. Метою ж неформальних груп є задоволення певних потреб, що знаходяться поза межами інтересів формальної організації і можуть бути як індиферентними (такими, що не впливають) її цілям та задачам (хобі, дозволя, дружба тощо), так і суперечити їм, бути антагоністичними (відстоювання вищої зарплати, превентивного розподілу ресурсів та ін.).

Основні відмінності формальних і неформальних груп відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Відмінності формальних та неформальних груп [2]

Класифікаційна ознака	Характеристики	
	Формальні групи	Неформальні групи
1. Мета	Ефективність, прибуток	Задоволення соціальних потреб і потреб у безпеці
2. Створення	Планується організацією	Створюється спонтанно
3. Комунікації	Формальні канали	Формальні та неформальні канали
4. Лідер	Призначається організацією	Представник групи
5. Міжособові стосунки	Встановлюються на основі виробничих завдань	Розвиваються спонтанно
6. Вплив на членів групи	Грошові винагороди, влада	Персональний вплив
7. Контроль	Спирається на покарання, грошові винагороди	Діють громадські санкції

Процес створення та розвитку неформальних груп, а також причини вступу людей до них, характеризується певними особливостями:

1. Опір змінам. Люди можуть використовувати неформальну організацію для обговорення фактичних і майбутніх змін. Практика свідчить, що в групах спостерігається тенденція опору змінам, тому що вони можуть нести загрозу існуванню групи.

2. Неформальні лідери. Найсуттєвішою опорою неформального лідера є визнання його групою.

Управлінська практика свідчить, що в організації необхідно враховувати діяльність неформальної групи, а позитивні тенденції (високий дух колективізму, прагнення до успіху) вміло використовувати на користь організації.

Найбільш відомі рекомендації щодо успішного управління неформальними групами зводяться до наступного [4]:

1. Визнати існування неформальної організації і усвідомити, що її знищення призведе до негативних наслідків.
2. Знати думку членів і лідерів неформальних груп.
3. Перед будь-якими діями спробувати спрогнозувати можливу негативну реакцію неформальної групи.
4. Надати можливість лідерам або членам групи брати участь у виробленні та реалізації рішень з метою послаблення опору змінам.
5. Оперативно доводити до відома персоналу об'єктивну інформацію про стан справ в організації з метою попередження розповсюдження чуток.

Елементарною складовою суспільства, що зосереджує в собі всі види соціальних зв'язків, є мала група. Мала група – кількісно невелика сукупність людей (від 3 до 20 осіб), об'єднаних загальними цілями, потребами, цінностями, нормами, правилами поведінки та постійною взаємодією. Група має свою систему цінностей, стандартів поведінки, норм, які вимагають від члена групи певних обмежень індивідуальної свободи. Зазвичай, ці правила приховані від стороннього спостерігача та виконують функцію соціального контролю.

У літературі мала група ще трактується як: збори людей, включених у координовану діяльність [3]; мініатюрна соціальна система, дослідження якої дає розуміння соціального устрою в цілому [5]; життєвий простір особистості [6]; група, у якій суспільні відносини виступають у формі безпосередніх особистих контактів – «контактна група» [7].

У малій групі індивід отримує моральну та психологічну підтримку, в ній відбувається душевне спілкування, тобто контактність на рівні

глибинних особистісних почуттів. Співчуття та сумісність є психологічними ознаками малих груп (найбільш яскраво ці ознаки проявляються в такій малій соціальній групі, як сім'я). Мала група виконує також функцію індивідуалізації загальносоціальних вимог до особи, здійснюючи соціальну регуляцію свідомості та поведінки індивіда [7].

Мала соціальна група має складну систему спілкування та структуру взаємин між її членами. У більшості таких груп ці взаємини мають подвійний характер. Оскільки переважна частина малих груп виникає у зв'язку з необхідністю розв'язувати якийсь комплекс суспільних завдань, то у ході їх реалізації, у спільній цілеспрямованій діяльності члени групи повинні виконувати певні робочі функції: обмінюватися інформацією, узгоджувати свої дії з логікою трудового процесу, виконувати певні вимоги. Це – сукупність взаємовідносин, зумовлена об'єктивними соціальними відносинами, до яких людина залучається незалежно від її симпатій-антипатій.

Класифікувати малі групи можна за такими ознаками:

1) Етап формування:

- сформовані - групи високого рівня розвитку;
- ті, що формуються - вони вже задані зовнішніми соціальними

вимогами, але ще не згуртовані спільною діяльністю;

2) Причина утворення групи:

- спільні цінності;
- спільна діяльність;
- життя в ідентичних умовах і т.д.;

3) В залежності від типу діяльності:

- спортивна команда;
- наукова лабораторія;
- робітничий колектив;
- сім'я і т.д.;

4) За суспільним статусом:

- формальні;
- неформальні та ін.

Для групи, яка функціонує нормально, характерною є здатність вивчати все, що відбувається в групі та поза нею з метою постійного самовдосконалення. Діяльність групи залежить від якості та обсягів взаємовпливу, стосунків між членами групи. Група – це єдине ціле, система взаємовідносин, від структури якої залежить поведінка членів групи. Кожна група має свою динаміку.

На діяльність групи впливають такі чинники:

- мотивація членів групи (стосунки в групі, очікування членів групи, соціально-психологічний клімат);
- структура влади в групі (питання влади та авторитету членів групи та підгруп);
- труднощі в комунікаціях;
- рівень належності;
- достатня чіткість у формуванні мети;
- відповідальність за результати та свобода діяльності як умова успішної діяльності групи.

Ефективність діяльності будь-якої групи залежить від стадії її розвитку. На початкових стадіях розвитку, коли в групі немає єдності, спостерігаються часті помилки в роботі. Далі група починає зосереджувати увагу на взаємодопомозі та підтримці у досягненні мети. Врешті група може повністю виявити майстерність і здібності своїх членів. Тобто менеджери повинні добре знати, на якій стадії знаходиться конкретна група, з метою вироблення ефективних засобів впливу на її членів. Так, Бернард Басе визначив чотириступінчастий процес розвитку групи [8]:

1. Взаємне визнання: члени групи відчують недовіру та відчуження; відбувається активний пошук місії та основних завдань груп.

2. Прийняття остаточного рішення: відкрите спілкування стає нормою поведінки, докладаються зусилля для вирішення проблем і вироблення рішення, працівники підтримують думки один одного.

3. Мотивація: група досягає зрілості і проблеми всіх її членів відомі, учасники групи розуміють, що ліпше взаємодіяти, ніж конфліктувати, робиться наголос на солідарності групи.

4. Контроль: група, яка досягла цієї стадії, прекрасно організувалася, її члени роблять внесок у виконання поставлених завдань в міру своїх здібностей.

На практиці виділяють такі стадії розвитку груп [9]:

1. Формування нової групи (індивіди шукають і визначають свої ролі). Першою стадією у формуванні групи є утворення єдиного цілого з незнайомих один одному людей - це, наприклад, нова група в трудовому колективі або академічна студентська група. Люди поводяться обережно. Кожний прагне знайти собі роль, яка б забезпечила збереження його індивідуальності, і одночасно підходила б для єдиного цілого.

2. Набуття навичок. Наступною стадією розвитку груп можна вважати з'ясування форм та технологій діяльності. До цієї стадії, як правило, переходять тоді, коли група працює над більш складними завданнями, виконання яких передбачає внесок усіх членів групи. У цьому випадку залежно від завдання з'являються конкретні проблеми: перепонами можуть бути розподіл праці, зовнішні умови, техніка. Рішення приймаються переважно на основі голосування, а кінцевий результат визначається усередненою думкою.

3. Зміцнення. На третій стадії розвитку групи можна говорити про її зміцнення. Тут люди виступають як сформована група. Члени групи вже мають певні уявлення про інших працівників і про технології їхньої роботи. Ролі окремих осіб у цьому випадку часто пов'язані з конкретним завданням, кожний знає свою роль і прагне здійснити її. Активні і пасивні члени чітко розмежовуються. На цій стадії, як правило, відпрацьовані власні способи



роботи, від яких нелегко відмовитися. Атмосфера діяльності у більшості випадків досить демократична, оскільки всі знають один одного, проте існує жорстка система норм. У багатьох випадках на стадії зміцнення групи її члени прагнуть захистити себе – виробляють захисні механізми, зокрема: критичний настрій, посилення на власні переваги; жорсткий формалізм: формальна ввічливість, встановлення норм; перетворення проблеми на жарт; розповіді про власні переживання, бесіди тощо.

4. Розподіл на клани. На цій стадії, як правило, критикани знаходять один одного, інші члени групи теж знаходять підтримку однодумців. Як правило, бажання членів групи співпрацювати різко падає. Між кланами виникає конкуренція та боротьба за владу. Розподіл на клани можна попередити, а вплив кланів можна послабити, обговорюючи проблеми та шукаючи причини їх виникнення.

5. Внутрішня гармонія. П'яту стадію розвитку групи можна назвати "щаслива сім'я". Для цієї стадії характерний постійний пошук згоди будь-яким чином. Члени групи визнають значущість кожного члена групи з точки зору єдиного цілого. Атмосфера в групі досить тепла, дружна та безпечна, і члени групи пишаються належністю до неї. На цій стадії не потрібно багато говорити про ролі, оскільки робота задовольняє групу. З іншого боку, стабільність групи настільки зростає, що зовнішній світ (наприклад, інші групи) не беруться до уваги і «розмовляють іншими мовами». На цій стадії проблемою може стати самозадоволення, а стабільність ускладнює роботу нових членів. Група має свої звичаї, а її члени - робочі місця.

6. Подрібнення. Описана в попередньому пункті стадія може стати для багатьох груп кінцевою, або тривати досить довго. Тут є позитивні та негативні сторони, але група, що знаходиться на цій стадії, вже не може бути гнучкою та ефективною. У розвитку групи наступною закономірною, нормальною стадією є криза, яка найчастіше викликається певним зовнішнім чинником. У цьому випадку існуюча рівновага починає порушуватися. Саме

на цій стадії з'являються розсудливі люди, які починають відзначати, що одних дружних стосунків недостатньо.

Якщо розпад групи стає остаточним, все потрібно починати спочатку, хоча іноді на кризовій стадії розуміють (як правило, за допомогою сторонніх осіб) і відчувають недоліки відновлення тієї ж групи. Знову повертаються до індивідуальності та її значення для діяльності всієї групи. Визнається існування різних думок і їх розгляд. На цій стадії групі може допомогти сторонній консультант.

7. Ідеальна група. Співробітництво і комунікації в такій групі здійснюються гнучко та цілеспрямовано. Ролі та норми не мають чітких контурів. До такої групи легко приєднатися, а члени цієї групи можуть бути членами багатьох інших груп. Група спирається на власні та зовнішні ресурси. Завдання виконуються при спільній відповідальності.

Відзначимо, що забезпечення якісної та ефективної роботи колективу організації безпосередньо пов'язане з інноваційним характером управлінської діяльності керівника, що знаходить своє відображення в стимулюванні креативності та ініціативності співробітників. З урахуванням цього особливу значущість набувають питання формування та розвитку творчих колективів як передумови інноваційного розвитку організації.

Виділяють два підходи до організації творчих колективів: централізований та децентралізований [10]. Перший підхід характеризується тим, що керівник самостійно приймає ключові рішення в системі зв'язків колективу. Другий підхід характеризується певною автономією окремих працівників або груп всередині підрозділу. При цьому керівник відіграє координаційну роль щодо регулювання діяльності співробітників.

В творчих колективах працівники умовно поділяються на три категорії [10]: генератори ідей (не більше 3% від загальної кількості працівників); активні ерудити – (10%); «ремісники» – 87%. Така диференціація свідчить, що для першої категорії співробітників потрібні особливі умови для творчої

роботи. У генераторів ідей моральний дух є особливо високим і саме вони чинять вплив на формування цілей у наукових колективах.

Можна виділити такі ознаки творчого колективу:

1. Творче рішення проблем пов'язано з високим ризиком, часто носить непередбачений характер.
2. Люди творчого типу часто повністю віддаються своїй роботі, заглиблюють в суть проблеми, що вирішується, при цьому не втрачають перспектив і масштабів.
3. Люди творчого типу легко сприймають нові ідеї, правильно їх оцінюють.
4. Люди творчого типу віддають перевагу вільним незапланованим дослідженням, які можна швидко припинити і перейти до пошуку альтернатив, дій, аналізу рекомендацій, думок різних осіб та організацій.
5. Творчі особистості переходять до рішення конкретних проблем більш повільно, ніж особи з меншим творчим потенціалом.
6. Творчі працівники не схильні до конформізму, ставлять під сумнів думки авторитетів, запропоновані рішення проблем.

Очевидно, найбільш характерною особливістю співробітників творчого типу є їх упевненість у відсутності авторитетів, бажання слідувати власним гіпотезам та переконанням. Зважаючи на це для підвищення креативності та ініціативності роботи творчих колективів керівництво повинно створювати відповідні умови для розвитку їх самостійності, автономності, розширення повноважень, підвищення відповідальності за виконану роботу.

## **2.2. Сучасні технології побудови команд**

Упродовж останніх років команди розглядаються як важливий груповий феномен в організаціях. Команди стають все більш популярними в результаті розвитку інформаційних технологій, а також підвищеної уваги до систем комплексного управління якістю і процесами організаційного навчання. Ці тенденції в організаційному розвитку призвели до зміщення акценту з

поведінки окремих менеджерів та працівників на діяльність багатофункціональних управлінських команд і робочих груп, сконцентрованих на комплексних проблемах і задачах.

Поняття “команда” увійшло в управлінську практику ще в 50-х роках ХХ ст. Відомий дослідник в галузі якості Джозеф Джуран вперше застосував свій “командний підхід до рішення проблем в Японії в 1950-х роках, а потім в 1980-х роках – у Сполучених Штатах Америки [11].

В літературі існують чисельні підходи до трактування поняття «команда. Наведемо деякі з них:

1. Команда – це група з двох або більше осіб, які регулярно взаємодіють та координують свою роботу для досягнення спільної мети [12].

2. Команда – це група людей, що працюють разом для досягнення конкретної бізнес-цілі [13].

3. Команда – це спосіб побудови організації з урахуванням реальних якостей її співробітників, заради максимально ефективного досягнення цілей організації [14].

4. Команда – група людей, покликана виконувати певну роботу, яка працює на лідера, котрий дає завдання та розподіляє роботу, функції між її членами [15].

5. Команда – невелика група людей з різною підготовкою, залучених із різних сфер, що працюють разом для вирішення специфічних задач [16].

Не зважаючи на те, що командою часто називають будь-які групи, деякі експерти справедливо розрізняють команди та традиційні робочі групи. Так, всесвітньо відомий фахівець в області управління командами Фред Лютенс відзначає, що робочі групи і команди слід відрізняти за результатами [17].

Виділимо такі специфічні відмінні риси між командами та робочими групами.

1. Робоча група має яскравого сильного лідера; в команді лідерство розподілено між її членами.

2. У робочій групі існує тільки одна особиста відповідальність; в команді є як особиста, так і взаємна відповідальність.

3. Призначення робочої групи співпадає з призначенням організації; команда має своє власне призначення.

4. У робочій групі виробляються продукти індивідуальної діяльності; в команді – продукти колективної діяльності.

5. Робоча група проводить ефективні збори; при роботі у команді заохочуються вільні зустрічі для активного вирішення проблем.

6. Продуктивність робочої групи можна оцінити лише непрямо (наприклад за фінансовою діяльністю всього бізнесу). Діяльність команди оцінюється прямо за колективним продуктом, який було вироблено.

7. Робоча група обговорює, вирішує, делегує; команда обговорює, приймає рішення та спільно його виконує.

Головна ідея полягає в тому, що команда виходить за межі традиційної формальної робочої групи, це досягається за допомогою колективного синергетичного ефекту (ціле є більшим, ніж проста сума доданків).

На практиці формування та розвиток команд в організації здійснюється з метою вирішення таких задач [18]:

- підвищення якості - 38%;
- збільшення обсягів виробництва - 22%;
- зменшення експлуатаційних витрат – 17%
- підвищення задоволеності роботою - 12%;
- реструктуризація - 5%;

Відомий дослідник у сфері командоутворення Джон Каценбах виділяє такі аспекти в діяльності команд [19]:

а) команда – це невелика група людей;

б) робота кожного члена команди спрямована на досягнення загальної мети (вираженою в конкретних, чітко обкреслених завданнях);

в) члени команди володіють взаємодоповнюючими знаннями і навичками;

г) у команді практикується так званий зсув лідерства: при виконанні окремих завдань в ролі лідера виступають різні члени команди (на відміну від робочої групи, керівник якої може делегувати повноваження підлеглим, але при цьому залишається одноосібним лідером);

д) у команді присутня колективна відповідальність за досягнення загального результату (всі члени команди відповідальні один перед одним), що, втім, не виключає індивідуальної відповідальності. Тому і людей в команді повинно бути небагато — інакше великий ризик того, що індивідуальна відповідальність просто розчиниться в колективній і знайти «крайнього» буде просто неможливо. До того ж, премію за результати отримує кожен член команди.

Отже, ефективна команда створюється за умов, коли невелика група людей:

- має додаткові кваліфікації та досвід;
- всі члени зацікавлені в досягненні спільних цілей та задач;
- згодна працювати за чіткими правилами;
- довіряють один одному робити все можливе, щоб допомогти іншим членам команди;
- приймають взаємну відповідальність за результати.

Виділяють такі характеристики ефективної бізнес-команди [15]:

- Особова сумісність. У команді виділяють фізіологічну, психологічну і соціальну сумісність.
- Чітко визначені ролі і функції. Командні процедури і ритуали.
- Відношення до конфліктів і способи їх вирішення. Всупереч поширеній думці, в злагоджених командах теж відбуваються конфлікти.
- Способи ухвалення рішень.
- Особливості зворотного зв'язку.

– Особливості керівництва групою. Як правило, в процесі роботи команди керівник не прагне явно домінувати над останніми.

– Мотивація. Команда завжди отримує командну винагороду.

На успішність діяльності команди також впливають такі фактори, як чесність; довіра; взаємоповага; визнання членів команди [20].

Аналіз науково-практичної літератури з управління командами в організаціях [11, 12, 13, 15, 22, 23] дозволив виділяють такі типи команд:

1. За статусом:

1.1. Офіційні: є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, як наприклад, персонал підприємства або його підрозділу;

1.2. Неофіційні базуються на незафіксованому (в деяких випадках, і не оголошеному) бажанні людей співробітничати один з одним і реальній практиці такого співробітництва.

2. За характером внутрішніх зв'язків:

2.1. Формальні;

2.2. Неформальні.

Офіційно створені команди передбачають наявність обох типів зв'язків (при цьому формальні несуть основне навантаження, а неформальні їх доповнюють). У неофіційних командах зв'язки є винятково неформальними.

Формальні зв'язки представляють відносини між посадами, їм властива ієрархічність, неформальні існують між особистостями, незалежно від того, яке місце вони займають на офіційних службових рівнях.

3. За механізмом формування:

3.1. Стихійно сформовані команди (наприклад, студентський колектив);

3.2. Свідомо організовані команди (наприклад, викладацький колектив).

У той же час стихійно сформовані команди можуть надалі структуруватися свідомо (так, у залежності від іноземної мови, яку вивчають студенти, комплектуються навчальні групи), а свідомо підібрані — випадково (наприклад, за алфавітом).

4. За часом існування:

4.1. Тимчасові;

4.2. Постійні.

На практиці тимчасовий характер команди пов'язується, як правило, з тим, що він призначений для рішення певної разової задачі.

5. За функціями:

5.1. Команди, які орієнтовані на досягнення певної мети (як офіційної, так і неофіційної – політична партія, персонал підприємства);

5.2 Команди, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу (товариство філателістів, собаківників, порятунку на воді і т д );

5.3. Команди, які орієнтовані на спілкування (клуби по інтересах).

У свою чергу, функціональна класифікація може доповнюватися і деталізуватися класифікацією за видами діяльності.

6. За розмірами:

6.1. Малі;

6.2. Великі.

Згідно іншої типології виділяються такі команди [22]:

а) команди-порада (рада, “круглий стіл”, групи, що займаються залученням працівників у процес управління);

б) виробнича (виробничі бригади, шахтарські команди, групи обробки даних);

в) проектна (дослідницька група, група планування, інженерна група, цільова група);

г) група дій (спортивна команда, експедиція, команда на переговорах, військовий підрозділ).

Команди формують основу діяльності високоефективних організацій. Зважаючи на виділяють також такі типи [24]:

- Робочі команди
- Міжфункціональні команди
- Команди з рішення проблем



- Команди підвищення ефективності
- Команди, що обслуговують процес
- Інтегруючі команди
- Управлінські команди
- Команди, що працюють в межах одного проекту
- Спрямовуючі команди
- Самокеровані команди
- Напівавтономні команди.

За свідченням відомих фахівців [25, 27, 28], серед розглянутих типів команд найбільш ефективними вважаються самокеровані команди.

Самокеровані команди забезпечують:

- більш швидку реакцію на запити споживачів;
- більш швидкі відповіді незадоволеним споживачам (функція підтримки кінцевого продукту);
- співробітники почувають себе впевненіше та краще;
- співробітники будуть спілкуватися зі споживачами з більшою теплотою та ентузіазмом;
- краще збереження існуючих споживачів та пошук нових;
- збільшення довіри між менеджером та працівниками;
- команди, які мають інформацію про поточний стан ефективності функціонування організації, будуть ставити перед собою нові цілі.

Зупинимось на головних аспектах діяльності команди:

1. Координація дій. Члени команди мають бути впевненими у можливості оперативної корекції взаємодії (якщо у цьому буде необхідність). Однак важливіше, щоб вони розробили домовленості та оволоділи спільною роботою у відповідності з цими домовленостями, а не завжди долали труднощі, пов'язані з необхідністю координувати себе та інших.

2. Відпрацьовані процедури взаємодії. Це є істотним, оскільки команда – це не просто група дуже налаштованих на спілкування між собою осіб. Команда - це вже “спрацьована” група, це означає, що вона перестала бути

сумою, колекцією чи мозаїкою характерів її співробітників, а стала цілим, системою, організмом, в яких члени не суперечать один з одним, а кожний виконує свою справу, а за необхідності компенсує слабкості одного члена шляхом посилення функціонування інших.

3. Учасники цілеспрямовано позиціоновані. Якщо позиціонування відбувалося за їхньої участі, то це дуже важлива якість команди. Якщо ж на початку були виділені підрозділи, а потім в них були підібрані не дуже вдало люди, то це ознака лінійно-функціональної системи управління, що може бути ефективною лише в певний період розвитку команди. Зазвичай в командах “думають усі”.

4. Члени команди взаємодоповнюють один одного. Мова йде не про те, що всі члени команди мають бути рівними за можливостями, соціальним статусом, і тим більше, професійною кваліфікацією. Взаємозамінність команди – це розподіл відповідальності, інформації, повноважень, що проявляється в тому, що всі члени команди володіють інформацією про ціль, хід спільної діяльності з її досягнення, можуть в будь-який момент взяти на себе відповідальність за керівництво всім колективом.

Це для команди є досить суттєвим. Необхідні для такої взаємозамінності навички найкраще формуються в педагогічних системах “черговими командирами”. Термін не означає те, що всі чергують по черзі, а те, що кожний учасник має можливість бути командиром та навчитися повноцінно відповідати.

5. Спрямованість на досягнення спільної мети. Очевидно, що це є найбільш істотною ознакою – однак лише в тому випадку, якщо мета знаходиться за межами команди (мета підприємства, “суспільства”).

6. Спільне бачення ситуації. Ознака є істотною за умов, якщо бачення спільне, а не однакове, і якщо спільним є не все, а тільки бачення ситуації, безпосередньо пов’язане з метою.

Командоутворення (teambuilding) здійснюється, як правило, після організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу в організації та є

своєрідним етапом в межах консультування з організаційного розвитку. В цьому випадку командування може відбуватися за трьома напрямками:

1. Формування високоефективних команд на основі даних атестації або оцінки персоналу.

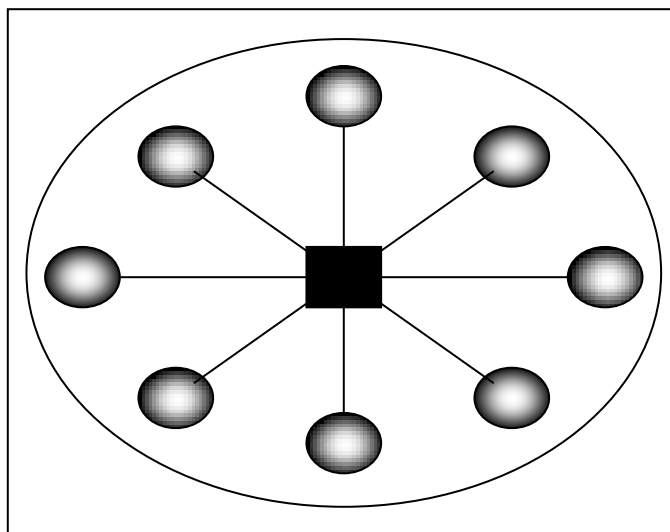
2. Підбір відповідного персоналу і комплектування відповідних команд згідно до інформації, отриманої в ході організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу, з урахуванням вмінь, навичок, здатностей працювати у команді.

3. Переформування існуючих команд на основі даних організаційної діагностики, атестації та оцінки персоналу з метою досягнення максимальної ефективності.

Традиційним підходом до командування, який отримав широке застосування практиці, є виділення основних чотирьох стадій формування команди [24]:

*Стадія 1. Починаюча команда.*

Міжфункціональні команди створені, до їх складу входять формальні контролери, які називаються керівниками команд та призначені керівництвом



(рис. 2.1). Контролер – керівник присутній при щоденній діяльності команди, але від її членів чекають, що вони візьмуть на себе частину відповідальності за успіхи або невдачі фірми. Обов'язки, які раніше виконував менеджер-контролер, делегуються спочатку деяким, а потім всім членам команди. Від членів команди вимагають, щоб вони самі вирішували свої проблеми. Контролер (керівник) команди виступає в ролі наставника, який навчає членів команди як діяти в тих чи інших ситуаціях, однак члени команди вже не повинні звертатися до нього при виникненні кожної проблеми.

Рис. 2.1. Модель починаючої команди

Джон Катценбах та Дуглас Сміт [28] розкривають деякі основні очікування стосовно керівництва на цій стадії розвитку команди. Від зовнішніх контролерів та керівників команд чекають на виконання наступних зобов'язань:

1. Надання допомоги командам у формуванні спільних цілей, задач, підходів. Від керівників груп очікують, що вони будуть працювати разом з іншими членами команди, але дистанціюючись від них, а також бачити

перспективу. На даній стадії керівники груп підтримують хиткий баланс між управлінням членами команди та порадами їм.

2. Стимулювання цілеспрямованості та впевненості. Одна з головних задач керівника команди на цьому етапі є заохочення впевненості та цілеспрямованості її членів та команди в цілому за допомогою позитивної оцінки зусиль, що докладаються людьми.

3. Підкріплення різних навичок та вмінь, якими володіють члени команди та підвищення їх професійної майстерності. Очікується, що керівники команд будуть заохочувати їх членів йти на ризик, навчатись, розвиватись, братися за виконання нових завдань та ролей. Найбільш ефективні керівники на цій стадії приділяють особливу увагу до набуття або вдосконалення тих технічних, функціональних та комунікативних навичок, навичок рішення проблем, прийняття рішень та групової роботи, які необхідні команді, для того, щоб ефективно працювати та прогресувати на наступних, більш високих ступінях свого розвитку.

4. Управління стосунками команди з її оточенням та зняття перешкод, що заважають розвитку та роботі команди. Члени команди ставляться до керівника команди як до особи, яка, в першу чергу відповідає за управління відносинами команди з іншими членами організації. Керівник групи зобов'язаний за необхідності захищати групу, ліквідувати перешкоди в її роботі, отримувати ресурси, необхідні для роботи команди.

5. Створення можливостей для вдосконалення членів команди. Від керівників команди очікують на те, що вони не стануть користуватися найкращими ресурсами для підвищення власної репутації, а будуть допомагати зростанню та розвитку членів команди, дозволяючи їм брати додаткові зобов'язання та гарантуючи їм посадові винагороди.

6. Виконання реальної роботи. Від кожного члена команди, включаючи її керівника, очікують на виконання приблизно однакового об'єму роботи. Керівники команд дещо дистанціюються від рядових

членів, але не використовують свій статус для того, щоб ухилитися від роботи. Подібно до інших членів команди керівник має вкладати свій трудовий внесок в її діяльність і не перекладати роботу на інших.

*Стадія 2.* Команда перехідного періоду.

У процесі того, як члени команди беруть на себе все більшу і більшу відповідальність за щоденне управління її діяльністю, роль керівника змінюється: він все більше займається координацією, все менше – контролем (рис. 2.2).

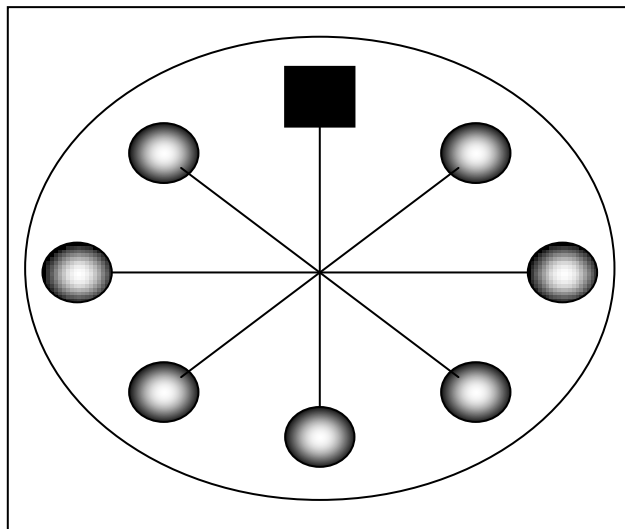


Рис. 2.2. Модель команди перехідного періоду

Члени команди поступово беруть на себе виконання конкретних задач, таких як пошук та збір інформації, закріплення згоди в групі, вирішення конфліктів, що в ній виникають, прийняття рішень без участі менеджерів середньої ланки, ініціювання змін групової політики, процедур і методів виконання щоденної роботи. Керівник управляє групою, координуючи навички та дії окремих її членів. Поруч з тим, він витрачає багато часу не на відстеження щоденної діяльності своїх людей, а на отримання ресурсів для команди і на управління відносинами з зовнішніми групами.

*Стадія 3.* Досвідчена команда.

Члени команди беруть на себе повну відповідальність за вирішення різних проблемних питань, які вони вже здатні вирішити самостійно, виходячи з минулого досвіду (рис. 2.3). Керівник команди, він же координатор, виступає в ролі старшого керуючого, який здійснює контроль за діяльністю декількох команд. Такий керівник (координатор) збирає дані про виробництво, якість, задоволеність клієнтів та інші важливі показники та інформує членів команди про те, як вони працюють.

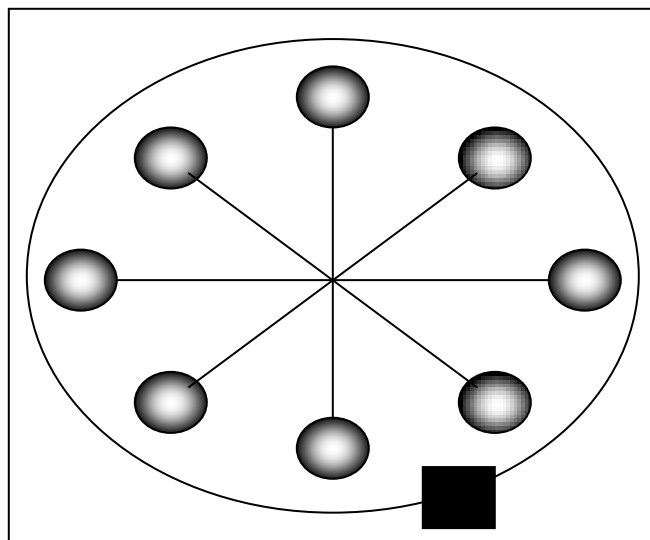


Рис. 2.3 Модель досвідченої команди

На цій стадії координатор витрачає все більше часу для отримання ресурсів для своїх команд, на здійснення посередництва між ними та іншими командами, а також зовнішніми клієнтами. Команди в основному самі керують своєю щоденною діяльністю, їх координатор може не заглиблюватися в рутинні проблеми, не перейматися тим, як вони на них реагують. Члени команди приймають рішення на основі згоди і несуть повну відповідальність за найважливішими параметрами про результати діяльності та ефективності команди.

*Стадія 4. Зріла команда.*

На цій заключній стадії команда несе повну відповідальність за свою роботу. (рис. 2.4). Більшість адміністративних, фінансових, особистих питань члени команди вирішують самостійно, планують свою роботу, розподіляють ролі та обов'язки, вирішують різні технічні та інші проблемні питання при мінімальному зовнішньому втручанні. Координатор команди розподіляє ресурси, а команда самостійно вирішує, коли їй необхідна допомога у вирішенні соціальних або технічних питань, і який повинен бути розмір такої допомоги. На запит команди координатор або забезпечує їй особисте сприяння, або використовує для цього зовнішні джерела.

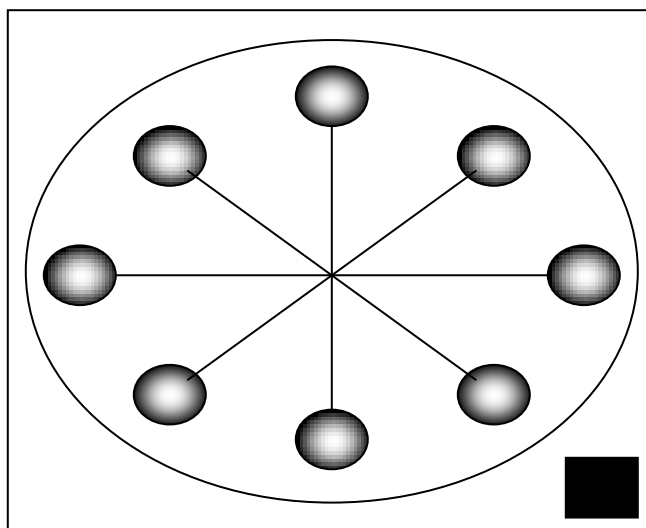


Рис. 2.4. Модель зрілої команди

На думку фахівців з командоутворення, на успішний процес формування команди впливає низка факторів [29] :

1. Ступінь взаємозалежності членів.

Якщо задачі, які виконуються командою, взаємопов'язані настільки тісно, що робота одного члена команди критично важлива для роботи інших, то, напевно, є необхідність у формальному керівнику, який регулює невирішені питання, проводить збори і гарантує участь потрібних людей у прийнятті найважливіших рішень. Коли рівень взаємозалежності є



невеликим, існує більша вірогідність того, що члени команди самостійно, без втручання формального лідера, налагодять зовнішню координацію.

## 2. Розміри команди.

Із збільшенням розмірів команди пропорційно зростає кількість взаємозв'язків, рішень, точок зору, які необхідно враховувати, і власне, обсяги планування. Три людини просто координують свої дії без формальної допомоги. Однак команди, яка складається з 20 людей, координувати свої дії набагато важче. Відповідно, чим багаточисельнішими є команди, тим вище ймовірність того, що вони будуть мати потребу в людях, що відіграють роль формальних керівників.

## 3. Функціональна (професійна) різноманітність членів команди.

Чим більше представників різних професій в команді, тим більшу кількість точок зору необхідно враховувати. Члени команди, які виконують різні функції та види робіт, думають про проблеми та підходять до них по-різному, так що інтеграція людей, що мають різні професії, може вимагати допомоги “перекладачів”, що володіють різною професійною підготовкою і виступають в ролі керівників.

За останнє десятиріччя у сфері інформаційних технологій професійні ролі змінились та продовжують змінюватися в залежності від динаміки умов господарювання та внаслідок стрімкого прогресу технологій. Основними факторами цих змін у сфері бізнесу є глобалізація та зростання нестійкості зовнішнього ділового середовища, виникнення глобального ринку праці, реструктуризація підприємств. Фактори, що відносяться до сфери інформаційних технологій, включають значне підвищення співвідношення «ціна/якість» по найважливішим технологіям; потужність базових мереж, що вимірюється гігабітами та дає можливість передавати голос, текст, зображення з великою швидкістю; нові парадигми розробки програмного забезпечення. Майбутні фахівці у сфері інформаційних технологій мають уміти діяти на перетині бізнесу та технології. До їх задач будуть входити не

тільки забезпечення своєчасною та якісною інформацією, але й участь у інноваційному процесі.

#### 4. Ступінь автономності команди.

Ступінь автономності команди впливає на складність обробки інформації. Якщо команда володіє необхідними їй ресурсами, то координація та прийняття рішень стають її внутрішньою справою. Якщо команда не автономна, тобто зв'язана з іншими командами та особами, складність обробки інформації зростає невимірно. Іноді для управління між командами достатньо інтегруючих груп, але для управління складними міжпідроздільними функціями можуть бути необхідними формальні керівники.

#### 5. Масштаби змін.

Будь-які обставини, в тому числі непередбачувані технічні складності, зміни стратегій організації, розподілення ресурсів, непередбачувані обставини, що вносить конкуренція, здатні змінити стратегію команди. Чим більше таких відхилень, тим складніше прийняти обґрунтоване рішення. Здатність команди швидко та адекватно реагувати на подібні ситуації можна підвищити, якщо висунути на роль керівника того, хто може забезпечити команду критично важливою для неї інформацією.

#### 6. Технічні навички та досвід.

Здатність команди нести відповідальність за професійну підготовку нових людей, а також за дотримання технічних стандартів залежить головним чином від навичок роботи та досвіду, який є у членів команди. Менш досвідчені команди можуть мати потребу в людині, яка буде виконувати роль формального лідера та забезпечувати технічне керівництво.

#### 7. Строк життя команди.

Якщо люди раніше не працювали в зрілих командах, які є самокерованими, а проект, що виконується командою – короткостроковий, напевно, не має змісту вкладати ресурси та витрачати час на те, щоб розвинути команду повністю. Замість цього вона може існувати на першій

стадії, маючи призначеного керівника, який проводить збори, складає графіки, забезпечує справедливий розподіл роботи та керує відносинами у команді. Емпірично склалося так, що не слід залишати людей у команді більше 5-8 років [12].

Деякі фахівці вважають, що ефективність роботи більшості команд після початку їх діяльності знижується до рівня який характеризував етап формування команди. Реальні успіхи в підвищенні ефективності можуть наступити лише через 18 місяців. Команда має пройти через чотири передбачувані стадії: формування, “подолання шторму”, повернення до норми, нормальної діяльності [24]:

### 1. Формування.

На початку формування команд слід очікувати періоду нервового збудження. Люди, відібрані в команду будуть пишатися цим, але в той же час будуть постійно цікавитися питаннями: “Що від мене очікують?”, “Які є правила?”, “Що я маю робити?”. Стадія формування – стадія дослідження та вивчення. Поруч із збудженням, що викликана новою ситуацією, люди відчувають невпевненість в собі. Кожний член команди оцінює здатності і позиції інших. Експерти попереджують, що не слід очікувати від команди особливих досягнень та стадії формування.

Успішність стадії формування визначається такими заходами:

- 1) допомогти членам команди познайомитись один з одним;
- 2) дати команді чіткий напрямок та ціль;
- 3) залучити членів команди в розробку планів, погодження ролей, визначення способів спільної діяльності;
- 4) надати команді інформацію, необхідну для початку роботи.

### 2. “Подолання шторму”.

На цій стадії виникає враження, що на другій стадії справи йдуть все гірше. Члени групи втрачають спокій та терпіння через відсутність успіхів і прагнуть працювати, але не знають як досягти результатів. Всі починають

розуміти, що у команді досягти успіхів набагато важче, ніж здавалося раніше. Люди відчують незадоволеність від спільної роботи, переживають, сердяться на себе та на своїх колег. Цей період звинувачень та захисту від них, відсутності єдності, напруги та ворожості. Люди починають підозріло ставитися один до одного. Формуються підгрупи. Між ворогуючими, конкуруючими за вплив відбуваються зіткнення. Команда бореться за визначення своїх цілей, ролей, що виконуються членами команди. Продуктивність то падає, то зростає. Так команда проходить найскладнішу стадію – штормову. Щоб успішно подолати цю стадію, пропонується [24]:

- 1) вирішити питання влади та повноважень, наприклад, не припускати ситуацій, за яких влада однієї особи нівелює трудовий внесок іншої;
- 2) розробити та реалізувати згоду про порядок прийняття рішень;
- 3) адаптувати роль керівника таким чином, щоб команда змогла стати більш незалежною, заохочувати членів команди брати на себе все більшу відповідальність та нові зобов'язання.

### 3. Повернення до норми.

На цій стадії справи починають поліпшуватися. Команда виробляє деякі основні правила (чи норми), що регулюють спільну роботу. Люди починають розуміти, що їх сила в єдності. Поступово вони починають навіть любити свою команду, сильніше відчувати свою належність до команди. Виникає почуття спільності, що виражається поняттям “ми”. Люди починають пишатися тим, що вони є частинами певної системи, замість того, щоб вести суперництво, вони починають співпрацювати. Люди сконцентровують увагу та сили на закріплення стосунків, що склалися в команді і проявляють інтерес до підтримання миру. Однак загальна продуктивність праці залишається невисокою.

Для того, щоб провести команду через стадію нормалізації, рекомендується:

- ✓ в повній мірі використовувати навички, знання та досвід членів команди;

✓ заохочувати людей поважати один одного та відповідати повагою на повагу;

✓ закликати членів команди до співробітництва.

#### 4. Нормальна діяльність.

Команда набуває впевненості у своїх можливостях. Люди досягають згоди у питаннях відносно того, що таке команда і чого вона намагається досягнути. Група виробляє правила та процедури спілкування, вирішення конфліктів, розподілення ресурсів, починає застосовувати ці нормативи і розуміти своє місце в організації, де вона працює. Члени команди вільно і продуктивно обмінюються інформацією та думками. Конфлікти спрямовуються на позитив, проблеми пов'язані з роботою вирішуються творчо. Команда починає пишатися своїми досягненнями.

Завершальна стадія передбачає реалізацію таких заходів:

- 1) поновити процедури та методи, що забезпечують співробітництво;
- 2) допомогти команді зрозуміти способи управління змінами;
- 3) виступати представником та захисником команди у відносинах з іншими групами та сторонніми людьми;
- 4) відстежувати хід роботи та відзначати успіхи.

Як свідчить практика, створенню команди перешкоджають такі фактори [30]:

1. У кожного співробітника є свій індивідуальний план роботи, вставлений керівником. При чому, при реалізації даного плану можлива конкуренція з іншими співробітниками. Наприклад, постачання одним регіональним дилером свого товару на територію іншого регіонального дилера для виконання власного плану.

2. За недодержання планованих результатів несе відповідальність один із співробітників, наприклад – керівник відділу, або лише той співробітник, чий індивідуальний план виконаний гірше за інших.

3. За умов незалежності співпраці кожний співробітник несе відповідальність лише за свою частину роботи. Наприклад, відділ продажів

має певну кількість замовлень, а відділ постачань з причини перевантаження лінії виконати отримані замовлення не встигає. В результаті незадоволений клієнт звертається до інших, більш відповідальних постачальників.

4. По закінченню звітної періоду або в кінці проекту преміюються кращі працівники. Як варіант, не преміюється ніхто, або премія «від зворотного» – деякі штрафуються.

Останнім часом при побудові команд використовується крос-функціональний підхід. Такий підхід пов'язаний в першу чергу зі зростанням ролі інновацій в організаціях. Основні принципи крос-функціонального підходу:

- зруйнувати ієрархію;
- визначити напрямки роботи;
- розділити інноваційні підзадачі між малими взаємопов'язаними командами з чіткими лідерами;
- узгодити цілі, графік і відповідальність;
- розподілити ресурси, але не вмішуватися в роботу команд, якщо вони не порушують обов'язків;
- сформулювати загальну картину, зв'язати суміжні та несуміжні задачі в одне ціле.

Підбір людей в команду, як правило, здійснюється виходячи з навичок та знань працівників [31]. Але для досягнення ефективності команди потрібне не лише ці фактори, але й особисті якості та характеристики. Працюючи в команді, кожний співробітник виконує дві ролі. Перша з них найбільш очевидна – професійна роль. Друга роль – командна роль, в основі якої лежать особисті дані. М. Белбін у своїх дослідженнях аналізувала різницю між цими двома ролями [32]. Було встановлено, що 5-10% людей не здатні ефективно працювати в командах, і що кожний співробітник відіграє як мінімум одну-дві ролі, а, можливо, три і навіть чотири командні ролі. М. Белбін виділяє дев'ять командних ролей, характеристики яких наведені у табл. 2.2.

## Командні ролі за М. Белбін [33]

Види командних ролей	Необхідні особисті якості та вклад у діяльність команди	Допустимі недоліки
“Генератор ідей”	Творча спрямованість, багате уявлення, неординарність мислення. Тяга до новаторства. Джерело оригінальних ідей для команди	Недостатній досвід міжособистісного спілкування. Психологічна нестійкість. Довго затримується на розгляді “цікавих ідей”.
“Виконавець”	Перетворює ідеї на практичні дії. Перетворює рішення на легко виконувані завдання. Вносить впорядкованість у діяльність команди.	Недостатня гнучкість. Неприйнятність фантастичних ідей та частин змін у планах.

*Продовження табл. 2.2*

“Завершувач”	Старанність та добросовісність. Слідкує за тим, щоб усі завдання були виконані повністю. Відслідковує своєчасність виконання завдань.	Надмірна турбота про поточний стан справ. Схильність до внутрішніх переживань. Небажання передоручати свої обов'язки. Неприйняття несерйозного ставлення до його обов'язків з боку інших.
“Експерт”	Сповідує безпристрасний та критичний аналіз ситуації. Стратегічний підхід та прозорливість в оцінках. Точність суджень, намагання розглянути усі можливі варіанти рішення.	Недооцінка факторів стимулювання та натхнення. Недостатність творчої уяви та натхнення. Здатність збивати інших, подавляючи їхню ініціативу.
“Дослідник ресурсів”	Володіє мистецтвом проведення переговорів, різноманітність контактів, талант імпровізатора, вивчає благоприємні можливості. Ентузіазм, комунікабельність.	Втрачає інтерес по мірі зменшення ентузіазму. Перескакує з однієї задачі до іншої. Потребує підвищеного зовнішнього тиску.
“Формувач”	Постійна орієнтація на вирішення поставленої задачі; стимулює роботу всієї команди; спонукає співробітників працювати більш інтенсивно. Енергійність, прагнення до роботи з повною віддачею сил.	Легко переходить до стану роздратування. Імпульсивність та нетерплячість. Нетерплячість до нечітких формулювань та нерішучості у поведінці. Результат будь-якою ціною.
“Коллективіст”	Сприяє гармонізації відношень у команді, усуває розбіжності. Уважно вислуховує колег, спирається на точки зору інших. Чуйність, відсутність надмірної самовпевненості.	Нерішучість у кризових ситуаціях. Прагнення уникнути загострення ситуацій. Може перешкоджати певній дії у вирішальний момент.
“Координатор”	Чітко формулює цілі; добре виконує функції ведучого під час	Може здаватися людиною, схильною до маніпуляції.

	дискусій. Сприяє ефективному прийняттю рішень. Має гарні комунікативні навички; соціальний лідер.	Схильність до перекладання своїх обов'язків на інших. Може приписувати собі заслуги усієї команди.
“Спеціаліст”	Характеризується наявністю знань та навичок, що рідко зустрічаються. Цілеспрямованість та здатність повністю віддаватися роботі.	Корисний лише у вузькій професійній сфері. Послаблені і комунікативні навички. Часто не бачить прихованих проблем.

Необхідно відзначити, що наведені ролі є однаково важливими для ефективності команди за умов, що вони використовуються в команді в необхідні моменти та у найкращий спосіб. Наприклад, в той період, коли команда лише починає розглядати проблеми та розробляти проект, саме тоді найбільшою є потреба в інноваційних ідеях (потрібен “генератор ідей”), потім потрібен “виконавець” для того, щоб виконувати поставлені завдання. На цих етапах успіх досягається у випадку, коли існує справний координатор “голова”. Рушійні сили та стимули команда набуває за умов активної та енергійної діяльності “формуючого”. Коли виникає необхідність у проведенні складних переговорів, велике значення набувають якості, якими володіє “дослідник ресурсів”. Щоб стримувати прояви ентузіазму, що відволікають від основних напрямків діяльності команди, в її складі має бути “експерт”.

Для того, щоб команда отримувала користь зі всього різноманіття командних ролей, кожному керівнику команди має бути відомі особливості командних ролей своїх співробітників. На жаль, доводиться констатувати, що в командах з недостатньо високим рівнем довіри та відкритості, зустрічаються люди, які вільно обговорюють свої професійно здібності і неохоче ставляться до відкриття особистих якостей. У більшості сучасних організацій існує постійна та регулярність зміна кадрів. При ротації та прийняття нових співробітників в свої команди менеджери, можуть підбирати персонал, користуючись запропонованою концепцією ролей.

Усі командні ролі представляють собою певну цінність для команди, але кожна з них має свої недоліки. Для цього М. Белбін було введено поняття



“допустимі недоліки” [32]. Багато менеджерів намагаються виправити недоліки своїх підлеглих, але при цьому вони ризикують нанести шкоду сильним сторонам співробітника. Коли працівники бачать, що їх недоліки сприймають як допустимі, вони стають більш відкритими в прояву якостей, які можуть бути корисними команді. Таким чином, кожний з членів команди може виконувати як мінімум одну, а іноді до чотирьох командних ролей.

Будь-яка команда має більше шансів бути ефективною, якщо вона збалансована у відборі командних ролей та якщо в ній забезпечується та заохочується виконання всіх командних ролей, які є найбільш актуальними для рішення конкретних задач команди на певний момент. Слід толерантно ставитися до недоліків окремих членів команди, вчитися керувати ними, а не знищувати. Не кожний керівник володіє необхідними для цього навичками, знаннями та часом. Невипадково, що спеціалісти з управління людськими ресурсами рекомендують звертатися при формуванні команд до кадрових служб організації. Однак, хоча їх допомога є необхідною, основну роль в згуртуванні співробітників в команду односторонців має відігравати керівник колективу. Він має виробити єдину систему цінностей як фундаментальну основу організаційної культури, встановлювати цілі, мотивувати на досягнення результатів, створити необхідні умови та забезпечити засобами досягнення.

Саме тому, вчені в галузі психології вважають, що для того щоб команда більш успішно працювала необхідно змінити керівника. Лідери команди мають бути зацікавлені в своїх підлеглих. Покращення результатів діяльності відбувається в тому випадку, коли менеджери активно зацікавлені в здатності команди компетентно виконувати свою роботу. Особливу важливість має стиль поведінки лідера, орієнтованого на особисті взаємовідносини.

У табл. 2.3 наводиться і пояснюється набір типів поведінки, орієнтованих як на виконання задач, так і на особисті взаємовідносини, та дії лідера з організації ефективної роботи команди.

Лише деякі лідери можуть розподілити свою увагу рівномірно – і на виконання задач, і на створення гарних взаємовідносин. Однак ключовим моментом є забезпечення виконання функцій членами команди з мінімальною безпосередньою участю.

Навіть за описаних вище сприятливих умов можливість розпаду команд зберігається. Люди зберігають властивість привносити особисту мотивацію та латентні наміри в діяльність команди, що може при відсутності контролю саботувати роботу команди. Часто важко встановити різницю між типом поведінки, орієнтованим на підтримування командної роботи, та егоїстичним типом поведінки: виконання однієї і тієї ж функції, наприклад, регулювання функцій спілкування, може бути спрямовано як на підтримку гармонії в команді, так і на задоволення власних інтересів.

Таблиця 2.3

Позитивні типи поведінки команди [34]

Види діяльності	Дії лідера
Висування пропозицій та ініціатив	Пропонування ідей та способів дій, що відносяться до виконуваної задачі.
Розвиток ідей	Розвиток ідей, висунутих іншими; прагнення “пожертвувати” власними пропозиціями.
“Функції охоронця”	“Відчинення воріт” – прагнення втягнути інших в дискусію; “зачинення воріт” – прагнення до стримування або припинення спілкування інших.
Діагностичний аналіз	Аналіз недоліків або їх причин у конкретній ситуації, організація “мозкового штурму”.
Заохочення групової роботи	Виявлення дружньої прихильності, підтримки та чуйності до інших вербальним та невербальним способами.
Пошук та передача інформації	Пошук та надання потрібної інформації, відкритість та чесність.
Вирішення конфліктів	Готовність прийняти конфлікт та розібратися в ньому, вжити заходи по усуненню можливої конфронтації інтересів.
Оцінка “по заслугах”	Оцінка переваг пропозицій та їх результативності, визнання персональних заслуг членів команди.
Висловлювання думок та звернення до почуттів	Висловлювання відповідних суджень про вклад кожного, визнання та розуміння почуттів людей.
Задоволення потреб	Своєчасне задоволення потреб у

	зручностях, відпочинку, комфортних умовах праці команди.
Прийняття рішень	Участь у прийнятті рішень по якій-небудь пропозиції або способу дій.

Командний дух в колективі, сприятливий соціально-психологічний клімат, творча атмосфера, взаєморозуміння, довіра, згода та взаємодопомога досягаються за виконання деяких умов. Головна з них – ототожнення членами команди особистих та групових цілей, інтересів та почуття взаємної відповідальності за дії кожного. При виконанні вказаної умови виникає так званий синергетичний ефект, коли фізичні та інтелектуальні зусилля одного примножуються завдяки зусиллям інших, і згуртована команда стає здатною вирішувати задачі, які є неможливими для виконання звичайною робочою групою спеціалістів.

Синергетичний ефект досягається в результаті “групової компенсації індивідуальних нездатностей” [33]. Розподіл праці набуває інших форм, ніж в звичайній організації. Свої професійні обов’язки члени колективу розподіляють між собою в залежності від умов діяльності, що складаються. У кожній проблемній ситуації виконувати робочі операції доручається тому, хто здатний зробити це найкращим способом. Невміння одного здійснювати певні операції компенсується навичками та вміннями іншого. У результаті колектив стає першокласною командою. Отже, застосування командного підходу в діяльності організації дозволяє значно підвищити ефективність управління людськими ресурсами, забезпечити інноваційність розвитку організації, її гнучкість та стійкість.

### **2.3. Коучинг-технології та їх застосування в розвитку персоналу організації**

*Коучинг (coaching)* – термін, який з’явився на початку 80-х років минулого століття у Великобританії. В короткому оксфордському

словнику слово *coaching* визначається як “наставляти, тренувати, надихати”.

Спочатку під цим терміном розумілася особлива форма тренування спортсменів, що претендують на видатні результати. Потім коучинг почали запозичувати успішні й починаючі бізнесмени, політики, суспільні діячі як ефективну методику досягнення серйозних цілей. В 1980-х рр. коучинг почав відігравати важливу роль у бізнесі, але довгий час був привілеєм лише керівників вищого рівня управління.

Коучинг як професія остаточно сформувався на початку 90-х рр. ХХ століття. У США професія коуча офіційно визнана в 2001 р. завдяки створенню та функціонуванню Міжнародної Федерації коучей.

Вважається, що в основу розвитку коучинга закладено такі підходи [38]:

- 1) гуманістичний підхід у психотерапії;
- 2) роботи Д. Гоулмана в сфері емоційного інтелекту (EQ);
- 3) Сократівські методи діалогу;
- 4) методики ефективних спортивних тренерів.

На розвиток бізнес-коучингу вплинуло багато психологів-теоретиків і практиків. Особливо важливу роль тут зіграли З. Фрейд, Д. Юнг, А. Адлер. Так, в коучингу широко використовується описане З.Фрейдом символічне мислення: клієнти відкривають приховані у своїй підсвідомості здібності, коли починають свідомо й цілеспрямовано моделювати своє життя. Від А.Адлера коучинг успадкував відношення до кожної людини як до творця власного життя. А.Адлер вважав, що кожна людина може змінити свою долю й життя, якщо поставить собі мету й буде свідомо рухатися до неї [42].

Карл Роджерс у книзі «Терапія, орієнтована на клієнта» (1951 р.) об'єднав психологічне консультування й терапію, створивши таким чином новий напрямок, заснований на особистісних змінах і росту індивіда під керівництвом терапевта. Це був один з перших кроків до популярного нині напрямку «лайф-коучинг».

Абрахам Маслоу досліджував і спостерігав людей, які жили з відчуттям наповненості й свідомості свого існування й постійно прагнули до психологічного росту й подальшого розвитку свого потенціалу. Людина, вважав він, від природи прагне до щиросердечної рівноваги й позитиву, а самореалізація, творча активність і тяга до нового є її природними потребами, якщо тільки на її шляху до особистісного зростання не виникають які-небудь перешкоди [43].

У 1912 р. німецький психолог В. Штерн запропонував знаменитий коефіцієнт IQ, що дозволяє «вимірювати» інтелектуальні здатності людини. Значним внеском у вивчення ефективності використання персоналу сталим роботи Д. Гоулмана, який у 1995 р. довів, що коефіцієнт EQ, емоційний показник інтелекту, відіграє більше важливу роль, ніж IQ, оскільки контроль над власними емоціями й здатність правильно сприймати чужі почуття характеризують інтелект точніше, ніж здатність логічно мислити [44].

Результати досліджень Гоудмена були покладені в основу менеджменту в стилі коучинг. Те, що людина відчуває, більше впливає на якість її роботи, ніж те, що вона вміє робити. Вміння слухати і чути інших є важливішим за вміння використовувати власні знання. Вміння задавати правильні запитання більш важливіше ніж вміння давати прямі і чіткі накази.

Розвитку коучинга як нової форми консультаційної підтримки в значній мірі сприяли праці всесвітньо відомих консультантів Джон Уйтмора, Тіма Гелві, Томаса Дж. Леонарда. Дж. Уйтмор – автор відомої книги "Coaching for Performance" (1992) і засновник корпоративного бізнес-напряму в коучингу. Дж. Уйтмор привніс коучинг зі спорту в менеджмент і корпоративний бізнес.

Дж. Уйтмор спостерігав за спортсменами. Коли тренер говорив тенісисту: «Дивись, куди летить м'яч», його підопічний погано виконував його завдання і пропускав набагато більше м'ячів, ніж до «цінної вказівки». Коли ж наставник просив тенісиста подумати і, дивлячись на м'яч, сказати, у

яку сторону він крутиться, гравець не міг відірвати від нього погляду і відбивав усі м'ячі. Визначити, у яку сторону обертається тенісний м'яч, що летить зі сказаною швидкістю, не під силу людському оку, але, намагаючись відповісти на запитання тренера, тенісист був змушений постійно дивитися на м'яч. Здійснив ряд досліджень, Дж. Уїтмор почав впроваджувати новий метод консультування і управління персоналом – коучинг.

Коучинг в роботі організації являє собою беззупинний процес співробітництва менеджера і службовця (консультанта і бізнесмена), що сприяє успішній діяльності компанії [35]. Якщо менеджери управляють за принципами коучингу, то вони водночас забезпечують виконання роботи з вищою якістю і розвивають свій персонал. Може здатися, що це звучить занадто добре, щоб бути правдою: мати 250 днів у році для виконання роботи і 250 днів для індивідуального розвитку кожного співробітника здається нереальним, але це саме те, чого домагається менеджер-коуч.

Задача менеджера проста - організувати виконання роботи та розвивати свій персонал. Час і вартість обмежують останнє. Коучинг - це один процес, що дає обидва ефекти.

Керівник, тобто коуч - персональний тренер, який працює з динамічними цілеспрямованими людьми. Коуч допомагає їм зрозуміти і досягати того, чого вони дійсно хочуть. Персональне тренування (коучинг) допомагає співробітнику виявити, що він хоче змінити, встановити ясні, конкретні і вимірні цілі для створення цих змін.

Коуч як тренер пропонує "потрібні" питання і конструктивний зворотній зв'язок. Це дозволяє [36]:

- прояснювати пріоритети, вигоди і робити вибір;
- визначати наявні і необхідні ресурси, а також шляхи їх одержання;
- досягти результату, приймаючи найбільш зважені і конструктивні рішення.

Коучинг, як особливий вид підтримки людини або невеликого робочого колективу, може вирішувати одну або декілька з наступних задач:

- постановка "ясних" цілей і оптимальне їх досягнення ;
- виявлення складаних ситуацій і "розплутування клубка" проблеми;
- підвищення своєї продуктивності (на робочому місці, у спілкуванні, у сім'ї і т.д.);
- одержання задоволення від своїх дій;
- розробка відповідальних рішень і нових стратегій досягнення результату.

Коуч – незалежна особа, що знаходиться поза "системою проблеми" клієнта. При цьому він не виступає в експертній позиції стосовно заявленої проблеми, - він не приймає рішень за співробітника. Він створює такі умови, у яких співробітник як клієнт самостійно вирішує перераховані вище задачі. Він вміє робити виклик і допомагає брати на себе відповідальність за зроблений вибір. Але рішення завжди приймає клієнт.

Як особистий тренер, коуч допомагає зважувати альтернативи і ресурси, готувати план дій, супроводжувати співробітника у процесі реалізації плану. Співробітник разом з ним зможе безперервно аналізувати ситуацію, відслідковувати, які стратегії використовувались, яким чином вони приведуть до бажаного результату, а які з них заважатимуть досягненню встановлених цілей. Співробітник зможе інакше оцінити своє відношення до того, що відбувається, з огляду на ті чинники, які часто залишаються поза його увагою.

Лідери бізнесу, політики, тренери і консультанти можуть досягати найкращих результатів у своїй діяльності, застосовуючи коучинг як для досягнення особистих цілей, так і в роботі з людьми. На будь-яких нарадах адміністраторів, директорів з персоналу, експертів з персоналу, підприємців або тренерів можна почути слово “коучинг”, яке вживається так само часто, як “прибуток”.

Коучинг – це тренінг тренерів. Політичний діяч чи бізнесмен вирішує проблеми великих соціальних груп, часто є керівником владних структур. При цьому він є якби тренером підлеглих йому соціальних команд, груп, інститутів. Коучинг спрямований на удосконалювання умінь політичного діяча чи бізнесмена вибудовувати свій імідж, формувати команду, приймати нетривіальні рішення, перебудовувати емоційну спрямованість у залежності від ситуації ділового спілкування.

Коучинг називають професією 21 століття, число коучей на Заході виростає вдвічі щороку. Коучинг, як стиль і технологія роботи з клієнтами, завойовує усе більше число прихильників, тому що "коучинг служить для розкриття потенціалу особистості з метою максимізації продуктивності й ефективності власної діяльності" [37].

Коучинг перетворився на важливий інструмент для всіх менеджерів. Жорстка конкуренція потребує постійної інтенсифікації роботи і в той же час чуйного відношення до персоналу. Саме коучинг відповідає цим вимогам.

Коучинг застосовується в будь-якому бізнесі – від виробництва комп'ютерів до роздрібною торгівлі, від сфери обслуговування до фінансових послуг. Багато великих консультативних фірм почали використовувати цей метод в бізнесі і визнають, що їх рекомендації сприймаються краще в тих випадках, коли вони даються в стилі коучингу, ніж просто у вигляді інструкцій. Коучинг може стати мовою спілкування для менеджерів.

Європа, Великобританія, скандинавські країни та Нідерланди випереджають США в застосуванні коучингу як основного стилю менеджменту. В Америці з'явилась нова професія – незалежні коучі, але стиль менеджменту залишається агресивним.

Глибоке визнання і висока відповідальність – цілі гарного коучингу. Не тільки лідери бізнесу, але й тренери, вчителі і батьки можуть досягти вражаючих результатів в своїй діяльності та навчанні,



застосовуючи в своїй роботі з людьми коучинг. Коучинг продовжує вдосконалюватися і при відповідній практиці та зусиллях дає вражаючий результат.

В українській мові використовується його транскрипція «коучинг» через те, що він означає щось істотно більше й інше, ніж простий переклад - "наставляти, тренувати, підготовляти".

Доцільно розглянути відмінності між коучингом і тренінгом, навчанням і консультуванням. Коучинг, тренінг, консультування – це інструменти, що допомагають співробітникам організації в досягненні результату.

**Тренінг.** Якщо те, що необхідно для досягнення результату, – це конкретні навички, то тренінги найчастіше є найкращим рішенням. Від традиційних форм навчання тренінг відрізняється мінімальною кількістю теорій та "опором" на практику, "відпрацюванням" конкретних навичок. Єдиною проблемою в даному випадку є те, що перед учасниками, які повернулися з тренінгу, постає питання про необхідність перенесення навичок з "віртуальної" реальності тренінгу в "суворі будні" щоденного бізнесу. Цей процес дуже складний, однак, якщо тренінг підготовлений і проведений на високому рівні, а умови всередині організації сприяють тому, щоб учасник застосовував отримані знання на практиці, тренінг дає результат. Основне обмеження тренінгів як методу підвищення результативності полягає в тому, що неможливо створити і "відпрацювати" готові рішення, що підходять для всіх без винятку ситуацій. У визначених умовах співробітник повинен навчитися самостійно ініціювати нові методи і підходи до вирішення проблем.

**Професійні консультанти.** Якщо нам потрібно вирішити конкретну проблему, а у нас немає спеціальних знань, ми часто звертаємося до того, хто є фахівцем у цій області (до адвоката, аудитора, механіка, в маркетингове агентство і т.д.). Таким чином, ми не набуємо нових професійних знань (не стаємо адвокатами і консультантами), а "купуємо готове рішення".

Перевагою цього методу є його простота (роботу, по суті, роблять за нас), однак якщо аналогічна ситуація виникає періодично, це дуже витратний спосіб вирішення проблем.

**Наставництво (менторство).** Традиційно наставники завжди виступали як спонсори, від імені своїх "протеже", допомагаючи їм робити кар'єру, навчаючи їх правильному поведженню в організації. Зараз система наставництва в компаніях набуває інших рис і трансформується в нові сфери, наприклад наставництво в технічній області. Наставники в основному покладаються на просування вже існуючих знань або професійних навичок. Інакше кажучи, навчають тому, що знають самі. Перевагою цього методу є можливість менторства "без відриву від виробництва", тобто на робочому місці. Співробітнику не потрібно намагатися перенести знання з формату "аудиторії" на практику. У порівнянні з тренінгом цей метод у цілому більш "індивідуалізований", але часто вимагає більше сил і часу. До того ж, навіть кращий наставник не в змозі навчити більшому, ніж знає і вміє сам.

**Коучинг.** Коучинг є синтезом бізнес-консультування, тренінгу, психологічного консультування, NLP-сесій. Однак при цьому коучинг – самостійний метод зі своєю власною філософією, технологією й правилами.

Коучинг може використовуватися як елемент управлінського консалтингу, але не навпаки. На відміну від консультанта, коуч не дає порад, не трансліює власну думку, не приймає рішень, не дає готових технологій (як і що потрібно робити). Він допомагає керівникові усвідомити його цілі, причини удач і невдач і визначити напрямок зміни поведінки керівника й, відповідно, зміни в розвитку організації. Перед бізнес-консультантом ставиться певне завдання, над яким він і працює. У ситуації з коучем реальні завдання виявляються в процесі роботи.

Основною метою коучингу як методу співпраці керівників та підлеглих є допомога співробітнику в тому, щоб він самостійно знайшов рішення тієї або іншої реальної проблеми. Коучинг родом із спорту, а не з педагогіки, психології чи "науки керування". У спорті неможлива ситуація, коли коуч

пробіжить (пропливе) дистанцію або зіграє матч замість спортсмена. Вивчення техніки і відпрацювання її є необхідною, але не достатньою умовою для перемоги на олімпіаді. Доведено, що олімпійські чемпіони не завжди володіли відмінною технікою і навіть фізичними даними. Так в чому ж секрет перемоги? Перемога на змаганнях - завжди комплексна подія. Тут відіграють роль і техніка, і фізична форма, і "настрій на перемогу", "зіграність команди" у командних змаганнях та ін.

Практика показала, що чемпіони на відміну від "звичайних" спортсменів мають свою власну, індивідуальну і найчастіше нестандартну техніку. Це означає, що якщо тренер (наставник, коуч) хоче виховати чемпіона, потрібно допомогти спортсмену "відкрити свою техніку" або, як говорять, "упіймати свою гру". Для цього недостатньо "заучувати" техніку інших майстрів. Але кожний тренер і консультант (а також менеджер і батько) знає, як складно буває співставити повагу до самостійності того, кому допомагаєш, і віру в те, що "він здатний", із бажанням підштовхнути, надавати, підказати "правильну" відповідь. Адже саме до дій у стилі "я скажу тобі, як..." нас підштовхує соціальний стереотип помічника як людини, "що дає готові рецепти".

У чому ж полягає відмінність, коли ми говоримо про коучинг? Коучинг - це можливість навчити іншого більшому, ніж знаєш і вмієш сам. Основною відмінною рисою коучингу (як у спорті, так і в бізнесі) є те, що коуч допомагає людині знайти власне рішення, а не вирішує проблему за нього. Отже, коуч не обов'язково має бути експертом в області вирішення існуючої проблеми. Але він повинен бути експертом у тому, як допомогти іншим у розкритті їх власних можливостей.

У процесі діалогу коуч стимулює нас до більш глибокого усвідомлення своїх цілей, ресурсів і обмежень. В процесі коучингу дослідження перешкод, цілей, ресурсів та інших "складових" відношення людини до ситуації є одним з інструментів "находження своєї гри", тобто свого, унікального способу вирішення конкретної проблеми співробітником. Але (і це найважливіше)

результатом коучингу завжди є ефективна дія, а не лише слова або "розуміння". Коучинг - це "про майбутні дії", а не "про минулі помилки", хоча для цих цілей минулий досвід може стати об'єктом обговорення.

Коучинг можливий, тільки якщо співробітник приймає і реалізує самостійні рішення. Інакше кажучи, людина повинна мати право приймати рішення (або впливати на них) і відповідати за результат. Підхід "роби як я говорю" або "роби відповідно до процедури" рідко сприяє "присвоєнню" відповідальності за кінцевий результат виконавцем та гасить його творчість. У табл. 2.4 наведені основні методи підвищення результативності.

Таблиця 2.4

Методи співпраці керівників і підлеглих

Метод	Ціль методу	Коли використовується	Обмеження
<i>Тренінг</i>	Придбання конкретних навичок	Коли для ефективного виконання роботи виконавцю не вистачає знань і навичок	Необхідність перенесення навичок з аудиторії в реальність. Не завжди індивідуалізований підхід
<i>Професійне консультування</i>	Рішення конкретної проблеми через придбання цього рішення	Коли проблема знаходиться у визначеній експертній області і не може бути ефективно вирішена усередині організації (відсутні час, знання і вигідніше купити рішення на стороні)	Витрати повинні бути ретельно перелічені. Консультантам треба вміти ефективно керувати. Як правило, підвищення компетентності клієнта щодо способів рішення проблеми відбувається слабо.
<i>Наставництво (Менторство)</i>	Рішення конкретної проблеми через обмін досвідом	Коли усередині організації є співробітники, компетентні в рішенні тих чи інших питань. Коли необхідна передача накопиченого в організації досвіду від більш досвідчених до менш досвідчених співробітників	В основному, передаються готові рішення і мудрість минулого. Це рідко сприяє розвитку нових ініціатив
<i>Коучинг</i>	Рішення конкретної проблеми через розвиток самостійності і відповідальності за результату	Коли для успіху справи критична здатність співробітника до новаторства і почуття персональної відповідальності за результат вимагає спеціальних навичок коуча.	Організація повинна заохочувати самостійність, відповідальність, заповзятливість співробітників

	співробітника		
--	---------------	--	--

Розходження між коучингом і традиційним менеджментом визначається стилем спілкування зі службовцями. Традиційний менеджмент досягає мети шляхом прямого контролю і керівництва. На відміну від нього коучинг для досягнення мети використовує авторитет керівника й вміння підвести до виконання поставленої задачі. Коучинг дозволяє досягати тієї ж мети, що і менеджмент, але іншими способами. В той же час коучинг – це не психотерапія. Терапія робить акцент на минулі події людини, її травми, які змусили людину звернутися до психотерапії (лікування). Коучинг же більше стосується реальних подій у житті людини. Коучинг приділяє мало часу минулому і акцентує увагу на позитивне майбутнє.

Відмінності між коучингом і психотерапією наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

#### Відмінності між коучингом і психотерапією

Коучинг	Терапія
<b>Моделі або парадигми</b>	
Навчання тренуванню по системі коучингу. Навчання діловим навичкам та персональному розвитку.  Семінари по індивідуальному розвитку. Навчання методикам самоволодіння і внутрішньої дисципліни.	Медична модель та підтримуючі методи лікування (медичні процедури і послуги, масаж, робота з енергією тіла, психотерапія)
<b>Робота з людьми, які:</b>	
Прагнуть рухатися до більш високого рівня функціонування. Шукають сфокусованості на досягненні, стратегію просування і визнання своєї мотивації. Відповідають на питання “Як?” Потребують проектування майбутнього, освоєння нових навичок і встановлення більшої рівноваги та гармонії в житті. Досліджують свої життєві цінності, прояснюють свої цілі та шукають шляхи їх досягнення.	Хвилюються в психічному відношенні. Шукають саморозуміння. Відповідають на питання “Чому?” Мають діло зі старими проблемами, емоційним стражданням або травмами. Потребують підвищення стресової стійкості. Потребують емпатії та підтримки.

Відносини і структура	
<p>Партнерський альянс коучингу і клієнта. Сесії відбуваються у вигляді зустрічей або по телефону.</p> <p>Інколи витрати на коучинг можуть відноситися до витрат на бізнес.</p>	<p>Характер союзу, в значній мірі розробленого (призначеного) лікарем. Зустрічі проводяться один на один.</p> <p>Витрати часто відшкодовуються страховкою або відносяться до медичних витрат.</p>

*Продовження табл. 2.5*

Підхід	
<p>Починається з посилення на те, що клієнт – здорова, цілісна, творча особистість.</p> <p>Первинне фокусування на діях і майбутньому.</p> <p>Орієнтація на вирішення проблем через дію.</p> <p>Робота головним чином із свідомою думкою.</p> <p>Допомога клієнту в ідентифікації, розміщення по пріоритетах і вибору шляхів досягнення цілей.</p> <p>Допомога клієнтам у вивченні нових навичок та інструментальних засобів для персонального росту і майстерності.</p> <p>Слухання почуттів як ключів для включення клієнта в дію і ведення клієнта до ініціації дій.</p> <p>Націлення клієнта на активну позицію.</p> <p>Допомога клієнтам в розкритті їх власних цінностей та синхронізація їх дій з цими цінностями.</p> <p>Поради даються тільки в областях експертизи і з дозволу клієнта.</p>	<p>Починається з посилення на те, що клієнт потребує підтримки.</p> <p>Робота з психологічними проблемами. Фокус на почуттях і історії.</p> <p>Орієнтація на дослідження коренів проблем.</p> <p>Робота здійснюється по визнанню невідомого.</p> <p>Допомога клієнту в вирішенні несвідомих конфліктів.</p> <p>Аналіз почуттів як ознак основної дисфункції і прямування за клієнтом в дослідженні цих почуттів.</p> <p>Направлення клієнта в глибоке оживання почуттів.</p> <p>Допомога клієнту у взаємозв'язку з життям з точки зору реальності.</p> <p>Звичайно поради не даються.</p>
Процес	
<p>Проактивний.</p> <p>Зосереджений на вивченні і розвитку потенціалу.</p> <p>Головні інструментальні засоби включають слухання, відповідальність, вимогливість, визначення цілей та стратегічне планування.</p> <p>Інші інструментальні засоби залежать від підготовки коуча-тренера і його експертних знань, наприклад NLP, фінансовий менеджмент, організаційний розвиток і т.д.</p>	<p>Реактивний.</p> <p>Зосереджений на підтримці відновленні функціонування.</p> <p>Головні інструментальні засоби включають слухання, відображення, конфронтацію, і безвідмовне позитивне відношення.</p> <p>Інструментальні засоби залежать від навчання лікаря, наприклад, EMDR, зосередженні, клінічний гіпноз і т.д.</p>

Коучинг може застосовуватися в організації для досягнення таких цілей:

- підвищення ефективності роботи співробітників і використання їхнього потенціалу;
- створення творчої атмосфери в колективі;
- підвищення ініціативи співробітників;
- формування лідерів в колективі;
- формування та розвиток команд;
- створення сильної організаційної культури;
- розвиток нематеріальної мотивації персоналу;
- оптимізація систем розвитку персоналу;
- створення організації, що навчається.

За результатами дослідження з коучингу, проведеного Manchester Inc. в 1999 р. компанії, що використовують коучинг для менеджерів, відзначили наступні поліпшення [41]: підвищення продуктивності (відзначили 53% керівників), підвищення якості продукції (48%), зміцнення організації (48%), зниження скарг споживачів (34%), збільшення підсумкової прибутковості (22%). Також керівники відзначили поліпшення в таких сферах, як виробничі відносини з безпосередніми підлеглими (77% керівників), робочі відносини з безпосередніми супервізорами (71%), командна робота (67%), задоволеність роботою (61%), зниження конфліктності (52%), прихильність компанії (44%), робота із клієнтами (37%).

Розглянемо основні види коучингу та сфери їх застосування:

*Бізнес-коучинг* – робота з першими особами, менеджерським складом, перспективними співробітниками або робочими групами (командами, співробітниками одного підрозділу, проектними групами).

*Особистий коучинг* – підвищення персональної ефективності і забезпечення досягнення конкретних результатів у різних областях життєдіяльності людини. Якось Альберт Ейнштейн сказав: "Найбільш важливі проблеми, із якими ми зіштовхуємося, не можуть бути вирішені на тому ж рівні мислення, на якому ми були, коли їх створювали" [38]. Кожна

людина щодня робить вибір, приймає важливі рішення. На жаль, цей вибір ґрунтується на установках, стереотипах і досвіді колишніх перемог і поразок, що частково вже застаріли або взагалі "не працюють" на досягнення результату.

Коучинг - це не відповідь на питання "Як". Це створення визначеного контексту відповідальності, у рамках якого ми самостійно можемо домогтися більш значних результатів. Але свій шлях до цілі ми забезпечуємо необхідною кожному з нас підтримкою.

Коуч (особистий тренер) не буде підказувати рішення. Він буде навчати клієнта приймати його самостійно. Коуч не буде діяти за клієнта - він буде задавати питання і пропонувати структуру обговорення, стимулювати розгляд альтернатив ефективних стратегій взаємодії із ситуацією, розширювати "лінію горизонту", тобто бачення перспектив і можливостей клієнта і, головне, кидати клієнту виклик.

Тренер не працює з "проблемами". Основний фокус коучингу – на майбутньому, на змінах, які повинні відбутися, відповідно до того, що для Вас важливо і цінно.

За допомогою коучингу можна розробити чітку і конкретну програму реалізації своїх планів, одержати відчутний результат у різних сферах життєдіяльності.

Області використання особистого коучингу [41]:

*Планування - розробка планів різних форматів: від сценаріїв зборів і переговорів до персональних планів розвитку; формулювання чітких цілей в області бізнесу, кар'єри, здоров'я, відношень із людьми;*

Підтримка в досягненні результату - супровід процесу досягнення результатів, реалізації планів і проектів, наприклад, кардинальна зміна діяльності або зміни в бізнесі.



Комунікативні навички - навчання новим стратегіям поведіння, навичкам ведення переговорів, вирішення конфліктів, проведення ділових зустрічей і нарад.

Інформаційна підтримка - навчання клієнтів технологіям пошуку і навикам роботи з інформацією, необхідної для реалізації цілей.

Освіта і особисте зростання - визначення потенціалу клієнта і перспективних сфер розвитку, планування кар'єри, організація утворювального процесу й одержання необхідних знань та досвіду.

Підтримка життєдіяльності - створення сприятливих умов життєдіяльності, активізація захисних сил організму і незатребуваних ресурсів, зміна способів життя клієнта і його навичок, притягнення експертів для вирішення вузькоспеціалізованих задач.

Організація дозвілля, підтримка в організації ексклюзивних програм реабілітації та умов для відпочинку клієнта із урахуванням індивідуальних переваг.

Відносини - подолання перехідних фаз сімейного життя і особистих криз, складностей у подружніх відносинах і спілкуванні з дітьми, відкриття нових способів комунікації, що ведуть до близькості і розвитку відносин, питання створення сім'ї.

Відпочинок - планування і підтримка в організації програм реабілітації і відпочинку клієнта.

*Один із варіантів використання технології коучингу - робота з групою колег, будь-то рада засновників компанії, управлінська команда або проектна група.*

Участь коуча в нарадах і окремій роботі з групою може значно оптимізувати процес роботи і сприяти [39]:

- створенню загального бачення перспектив, постановці цілей і виробітку стратегій;
- знаходженню консенсусу в спірних і конфліктних питаннях і ситуаціях;

- більш відкритому і зацікавленому обговоренню планів роботи усіма учасниками;

- більш зваженому й об'єктивному прийняттю рішень;
- проведенню креативних процесів і розробці ідей.

Участь коуча в практичних зустрічах ефективна завдяки тому, що він:

- структурує процес обговорення, допомагає побачити ситуацію з різних точок зору;

- стимулює максимальне використання потенціалу кожного;
- забезпечує корисний неупереджений зворотній зв'язок;
- сприяє зімкненню групи навколо єдиних цілей, створенню синергізму

їхніх дій;

- навчає ефективним формам взаємодії між членами команди.

Цей процес значно відрізняється від поширеного виду роботи з групою - тренінгу, де в штучно створеній атмосфері взаємодії група ненадовго зіштовхується з практикою. Коучинг дозволяє не тільки набути безцінного досвіду, але і досягти високих результатів у реальній роботі при постійній підтримці коуча, підвищити головну енергію для руху - мотивацію.

Коуч-технологія роботи передбачає:

1. Встановлення цілей.
2. Оцінку можливостей і розробку програми дій.
3. Контроль і коригування.
4. Оцінку результатів.

Методи, які використовуються коучем, можуть залежати від поставлених цілей, досвіду, професіоналізму коуча та набору технологій, якими він володіє. Інструментами коуча можуть бути:

- Активне слухання;
- Опитувальні технології;
- Анкетування;
- Проектні методика;
- Психограми;

- Нейролінгвістичне програмування;
- Елементи глибинної психології;
- Когнітивна психотерапія та ін.

Коуч-тренінг будується таким чином, щоб не давати співробітникам нові поведінкові шаблони, а, насамперед, допомогти їм усвідомити свої цілі й те, яким чином досягти цілі компанії, в якій вони працюють, та успішно їх реалізувати. У такій ситуації співробітникові вигідно чесно подивитися на те, що заважає його роботі. Визначити для себе свій стиль спілкування з клієнтами або підлеглими; усвідомити його переваги й недоліки і вирішити, як його вдосконалювати.

Сьогодні в Україні коучинг - поки що ексклюзивна робота консультантів у якості "особистого тренера" менеджера. Назвемо цей коучинг "зовнішнім". Іноді організації запрошують такого тренера для роботи з персоналом. Що ж такого особливого роблять ці консультанти?

Насамперед, коучинг - це взаємодія партнерів, що несуть рівну відповідальність за цей процес. Взаємодія спрямована на досягнення цілей, позначених клієнтом на початку спільного шляху. І коучинг дійсно шлях, рух до бажаного результату, котрий клієнт і консультант проходять разом.

На Заході активно застосовується і "внутрішній" коучинг. У роботі він є особливим способом організації процесу спілкування коуч-менеджера з підлеглими. І це вже дійсно цілком новий стиль менеджменту. Спілкування організовується менеджером таким чином, що співробітники цілком усвідомлюють існуючі реалії, їх "плюси" та "мінуси", причому не тільки реалії зовнішнього світу, але й усередині самої людини, на цій основі підлеглі вибирають максимально ефективні шляхи рішення й у такий спосіб беруть на себе відповідальність за якісне виконання задач, які перед ними виникають.

До чого це призводить? Як правило, позитивними результатами коучингу є підвищення продуктивності діяльності кожного співробітника і колективу в цілому, поліпшення взаємовідносин у колективі і згуртованості команди, яка набуває спроможності швидко й ефективно реагувати в критичних ситуаціях, тобто має велику гнучкість і адаптованість до змін.

Що ж може сприяти розповсюдженню в українській практиці "зовнішнього" та "внутрішнього" коучингу? По-перше, чисто економічні причини: зростаюча конкуренція на ринку, технологічні інновації, високошвидкісні глобальні комунікації, економічна невпевненість і соціальна нестабільність.

Демографічна ситуація в Україні так само змушує шукати якісь нетрадиційні шляхи підвищення продуктивності, тому що знижується відсоток людей самого продуктивного (30-40 років) віку. Коучинг дозволяє організації шляхом мінімальних витрат не лише піднятися на наступну сходинку (чому в більшій мірі сприяє "зовнішній" коучинг), але, головне, отримати можливості рухатися і здійснювати розвиток у потрібному темпі, ніби випереджаючи на крок зміни за межами організації.

По-друге, сутність нового підходу покладена в розкритті і приведенні в дію системи мотивацій, внутрішньо властивій людині взагалі.

Основна відмінність коучингу полягає в тому, що керівник - коуч – це особа, яка створює психологічні передумови, які підвищують *усвідомлення* поставленого завдання та ролі підлеглого в процесі діяльності, формують *відповідальність* за отримані результати [38].

*Усвідомлення* полягає в розумінні ситуації, зібраності, ясності світосприйняття тих фактів і інформації, яка може відноситись до справи, пошуку нових можливостей досягнення поставлених цілей.

*Відповідальність* базується не на підзвітності, а на можливості вільного вибору рішення. Підзвітність передбачає покарання, що в свою чергу викликає захисну реакцію, яка погіршує усвідомлення. Ефективною діяльністю працівника не буде, доки він не відчує відповідальність. Вказівка

керівника про те, що працівник несе відповідальність за виконання завдання не рівнозначна почуттю відповідальності. Почуття відповідальності повинне бути сформованим.

Засобом формування творчої ініціативи і відповідальності за результати прийнятих рішень є система запитань, які ставить коуч. Питання повинні починатися зі слів: що, коли, хто, скільки, яким чином тощо. Бажано, щоб питання не починалось зі слова "чому", такі питання несуть підсвідому критику, що викликає захисну реакцію у підлеглого. Якщо ж ситуація вимагає таких запитань, то вони повинні формулюватись таким чином: "В чому були причини? Чому було прийняте саме таке рішення?"

За правилами коучингу питання можуть бути об'єднані у чотири групи [41]:

1. Упорядкування цілей (короткострокові, середньострокові, довгострокові).
2. Обслідування та оцінка поточної ситуації з точки зору розуміння реалій.
3. Перелік можливостей, альтернативних стратегій та напрямків діяльності.
4. Визначення того, що треба зробити, коли, кому, яким чином.

Важливим елементом в роботі коуча є визначення цілей, які стоять перед підлеглим. Досить часто цілі базуються на тому, що вже було зроблено раніше, а не на тому, що треба зробити в майбутньому.

Розглянемо більш детально етапи коучинга.

Кожна сесія коучинга починається з визначення цілі, причому ціль повинен установлювати той, кого навчають. Треба вміти розрізняти кінцеві цілі і цілі продуктивності. Кінцева ціль – прагнення стати лідером ринку, бути призначеним директором, виграти золоту медаль чи що-небудь інше. Ціль продуктивності визначає той рівень продуктивності, який, з вашої точки зору, забезпечить вам гарний шанс досягти кінцевої мети.

Цілі повинні бути розумні, специфічні, вимірні, погоджені, реалістичні, визначені в часі, а також зрозумілі, позитивні, доречні, етичні, і, крім того,

повинні бути юридично обґрунтовані, прийнятні в цілому, представляти виклик.

#### *Обстеження поточної ситуації.*

Визначаючи різні цілі, ми повинні прояснити поточну ситуацію. Можна сперечатися, що цілі не слід встановлювати, поки невідома і не зрозуміла поточна ситуація, і що варто починати з реальності. Цей аргумент відкидається виходячи з того, що ціль істотна, щоб додати напрямку і змісту будь-якій дискусії. Навіть якщо до детального аналізу існуючої ситуації цілі можуть бути визначені трохи ширше, їх варто встановити спочатку. Потім, коли реальність буде ясна, цілі можуть бути сформульовані більш суворо та конкретно, і навіть скореговані, якщо виявиться, що ситуація виглядає трохи інакше, ніж передбачалося спочатку.

Найбільш важливий критерій для дослідження дійсного положення справ – об'єктивність. Відсутність об'єктивності – причина неадекватності поглядів, суджень, очікувань, оцінок, заклопотаності, надій і побоювань. Усвідомлення являє собою сприйняття речей такими, як вони є насправді. Самосвідомість у доповненні до цього включає розуміння тих внутрішніх факторів, що спотворюють власне сприйняття.

Чим ближче ми підходимо до реальності, тим більше може з'являтися непорозуміннь як з боку коуча, так і з боку співробітника. Це вимагає високого рівня неупередженості першого і здатності так формулювати питання, щоб стимулювати відповіді клієнта коучингу. При цьому коуч повинен використовувати сам і допомагати тим, кого навчають, застосовувати описову, а не оцінну термінологію. Це підтримує неупередженість і об'єктивність і виключає контрпродуктивну самокритику.

Ефективний коуч буде слідкувати за інтересом і послідовністю думок співробітника. На цьому етапі «підшефний» коуча самостійно повинен знайти причини своїх проблем за допомогою питань коуча й усвідомити їх значимість.

#### *Список можливостей і альтернативних стратегій.*

Метою фази є не знаходження «вірної» відповіді, а обґрунтування якомога більшої кількості альтернативних дій. Як тільки вичерпний список альтернатив буде складений, завданням наступної фази буде вибір кращої з альтернатив. Однак у складних ситуаціях, які на кожному кроці зустрічаються в бізнесі, може виявитися необхідним проаналізувати список ще раз, звертаючи увагу на корисність і вартість кожного варіанта дій. Це варто виконувати також методом коучинга, і визначена комбінація двох чи більше ідей може виявитися оптимальною.

Що робить коуч, якщо він має певні знання, навички чи досвід у сфері діяльності співробітника, а останній при цьому не бачить очевидного рішення? На якому етапі коучу варто запропонувати своє бачення проблеми? Мабуть, коли коуч зрозуміє, що співробітник вичерпав свої можливості. Будь-які пропозиції коуча повинні мати таку ж значимість, як і всі інші зі списку можливостей. Варто уникати неявної ієрархії можливостей (за їхньою значимістю) при формуванні списку. У зв'язку з цим варто відмовитися від їхнього представлення у виді вертикальних стовпчиків і записувати у випадковому порядку.

*Те, що треба зробити.*

Метою цієї заключної фази коучинга є перетворення обговорення в рішення. Це конструювання плану дій для виконання визначених вимог на цілком ґрунтовній основі шляхом використання наявних ресурсів.

Наприкінці цього етапу співробітник повинен оцінити за шкалою (від 1 до 10) ступінь впевненості у тому, що він виконає узгоджені дії. Тут не має бути увазі оцінка того, що реально відбудеться. Це рейтинг намірів співробітника довести до кінця свою частину задачі. Рішення проблеми може залежати від угоди чи від дій інших осіб, і це не входить в оцінку. Якщо ваша оцінка менше восьми одиниць, то варто подумати, яким чином можна змінити обсяг задачі чи збільшити відведений на її рішення час, щоб підвищити рейтинг до восьми чи вище. Якщо оцінка залишається нижче восьми одиниць, співробітнику треба викреслити той крок, який він не хоче виконувати.

На цій фазі коучинг завершується, але коуч має право передати співробітнику запис погоджених кроків його дій та його відповіді на питання останнього етапу (що, як, кому і коли треба зробити). Він може доручити клієнтові прочитати цей запис і підтвердити, що він правильний, відповідає погодженому плану і цілком зрозумілий.

## *Питання коучинга.*

### Розміщення цілей

- Що є об'єктом чи напрямком, у якому ви хотіли б працювати?
- На які результати ви розраховуєте по завершенню цієї сесії коучинга?
- Наскільки далеко і як детально ви бажаєте просунутися в ході цієї сесії коучинга?
  - Яка ваша довгострокова мета в розглянутому контексті? Які тимчасові рамки, пов'язані з нею?
  - Які проміжні кроки можна визначити і які для них є часові обмеження?

### Обстеження поточної ситуації (реальності)

- У чому полягає поточна ситуація, якщо її представити більш детально?
  - Які ваші побоювання, зв'язані з нею, і наскільки вони сильні?
  - Хто ще, окрім вас, може вплинути на розглянуту справу (напрямок)?
  - Хто знає про ваше бажання щось зробити в розглянутому напрямку?
  - Якою мірою особисто ви контролюєте результати діяльності?
  - Хто ще контролює результати та в якій мірі?
  - Які дії ви почали в даному напрямку дотепер?
  - Що не дозволило вам зробити більше?
  - Які перешкоди необхідно подолати при досягненні мети?
  - Які (якщо вони є) внутрішні перешкоди чи особистий опір мають місце в зв'язку зі запланованими діями?
    - Які ресурси у вас уже є?
    - Які ще ресурси можуть вам знадобитися?

### Список можливостей

- Які є різні способи, за допомогою яких ви можете підійти до рішення проблеми?



- Складіть список всіх альтернатив, що дають повне чи часткове рішення.

- Що ще можна було б зробити?

- Що ви могли б зробити, якби мали більше часу, більший бюджет чи були б начальником?

- Що ви могли б зробити, якби почали все спочатку, з новою командою?

- Хотіли б ви доповнити мої пропозиції?

- Які переваги і недоліки кожної з визначених можливостей?

- Яка з можливостей дасть найкращий результат?

Те, що треба зробити.

- Яку можливість (чи які можливості) ви обираєте для реалізації?

- В якій мірі обрані варіанти забезпечать досягнення поставлених цілей?

- Які ваші критерії і способи виміру успіху?

- Коли точно ви маєте намір починати і закінчувати кожен крок дій?

- Чи є зовнішні чи внутрішні фактори, що протидіють виконанню намічених кроків? У чому вони полягають?

- Що ви будете робити, щоб усунути ці зовнішні і внутрішні фактори?

- Хто повинен знати про ваші плани?

- Яка і від кого вам необхідна підтримка?

- Що і коли ви будете робити, щоб домогтися цієї підтримки?

- Що я міг би зробити, щоб підтримати вас?

- Як ви можете оцінити свою впевненість у виконанні намічених дій (по шкалі 1-10)?

- Що перешкоджає оцінці 10?

- Що ви можете змінити, щоб наблизитися до оцінки 10?

Реалізація основних етапів коучингу може здійснюватись таким чином [39]:

1. Встановлення взаємовідносин коучингу, висновок "контракту на досягнення" конкретної цілі.

Узгодження правил роботи:

- співробітник: висловлює прохання допомогти;
- коуч: пояснює правила гри і допомагає сформулювати очікування в цілому.

2. Визначення задач для конкретної зустрічі:

- коуч: деталізує задачу на конкретну зустріч разом зі співробітником;
- співробітник: уточнює свої очікування від конкретної зустрічі.

3. Дослідження поточної ситуації (проблеми):

- коуч: намагається зрозуміти поточну ситуацію (проблему), відношення до неї співробітника, допомогти співробітнику, ставлячи запитання та активно слухаючи;

- співробітник: досліджує ситуацію і своє відношення до неї разом із коучем.

4. Визначення внутрішніх і зовнішніх перешкод на шляху до результату:

- коуч: намагається зрозуміти, що заважає співробітнику в досягненні цілей, і допомагає йому в усвідомленні і дослідженні перешкод;
- співробітник: досліджує свої внутрішні і зовнішні перешкоди.

5. Розробка та аналіз можливостей для подолання перешкод:

- коуч: задає питання і використовує інші методи, що провокують співробітника до пошуку рішень та подолання обмежень;
- співробітник: досліджує можливості для подолання перешкод.

6. Вибір конкретного варіанта дій і упорядкування плану:

- коуч: допомагає співробітнику в аналізі можливостей;
- співробітник: аналізує можливості, обирає конкретний варіант і складає план дій.

7. Коуч і співробітник домовляються про те, що конкретно повинно бути зроблене до наступної зустрічі (визначеного терміну): наступний

коучинг завжди починається з огляду - "що зроблено, що вдалося і що можна було б зробити краще".

У більшості ситуацій коучингу така послідовність етапів зберігається. Безумовно, коучинг не є "панацеєю" від всіх організаційних проблем. Але сьогодні все частіше від співробітників організації очікують активного прийняття відповідальності, нестандартних рішень і лідерства у відношенні конкретних задач та проектів.

Оскільки коучинг спрямований на самостійність і відповідальність за прийняття рішення, то для вибору правильного і найбільш ефективного рішення необхідно сформулювати список можливих альтернатив запропонованих підлеглими. Складання списку можливих альтернатив не передбачає пошук «правильної» відповіді, а обґрунтування якомога більшої кількості альтернативних рішень.

Як свідчить практика, на генерування творчих рішень негативно впливає наявність у людини неявних припущень, зокрема:

- Це неможливо зробити.
- Це не можна зробити таким чином.
- На це ніколи не погодяться.
- Це напевно буде занадто дорого.
- Ми не можемо витратити на це час.

Тут приведені тільки деякі з можливих припущень, більшість з яких містять заперечення чи виключення. Ефективний коуч запропонує своїм «учням» задати собі питання: «Що буде, якщо ...?» Наприклад:

- Що, якщо у вас буде досить великий бюджет?
- Що, якщо у вас буде більше персоналу (працівників)?
- Якби ви знали відповідь, що б тоді було?
- Якби цієї перешкоди не існувало, що б ви тоді зробили?

За рахунок цього процесу, що тимчасово обходить цензуру раціонального мислення, вивільняються творчі думки і, можливо, перешкоди стануть менш нездоланими, ніж це здавалося завжди. Інші члени групи

можуть знати, як обійти дану перешкоду, тоді неможливе стає можливим шляхом об'єднання внеску більш ніж однієї особистості. Отже, важливим етапом в процесі коучингу є упорядкування можливостей.

В процесі коучингу менеджер повинний сприйматися як підтримка, а не як загроза. У цій фразі полягає парадокс, адже в руках менеджера традиційно знаходяться оплата праці, просування по службі, а також застосування санкцій. Однак для того, щоб коучинг діяв якнайкраще, відносини між коучем (coach) і його підшефними (coachee) повинні будуватися на основі партнерства, довіри, безпеки і мінімального тиску. Для регулювання оплати праці, підвищення в посаді і для покарання тут немає місця, якщо вони не можуть відповідати цим відносинам.

Для того, щоб менеджер став коучем, він повинний мати якості співпереживання, прямоти і неупередженості, а також, у більшості випадків, і доброї волі, щоб застосувати принципово інший підхід до його персоналу. Він також повинен обрати свій власний шлях, адже є кілька рольових моделей, за допомогою яких він може впливати, і йому навіть доведеться переборювати первісний опір частини його персоналу, що не бажає відхилень від традиційного менеджменту. Такі його співробітники можуть побоюватися додаткової персональної відповідальності як наслідку нового стилю менеджменту, обумовленого коучингом. Ці проблеми можна передбачити, і в основному вони легко усуваються в рамках коучинга.

Варіанти використання комунікативних прийомів в процесі традиційних моделей менеджменту можна розмістити уздовж певної осі, де авторитарний підхід виявиться у крайньому лівому положенні, а мінімальне втручання в роботу підлеглих - на іншому (рис. 2.5).

#### Диктат

Привабливість диктату полягає в тому, що окрім легкості і швидкості він дозволяє диктатору відчувати, що той контролює процес. Однак це омана.

Диктатор заплутує і демотивує свій персонал, але працівники не показують цього і не надають зворотного зв'язку босу, тим більше, що він не буде сприйнятий.

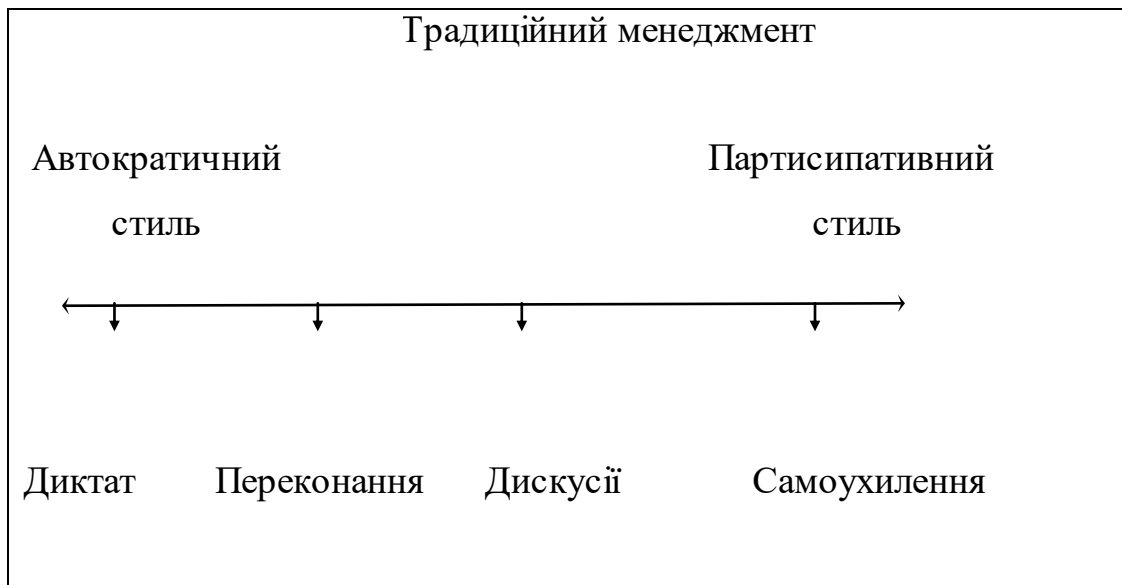


Рис. 2.5. Застосування комунікативних прийомів

Результатом є те, що люди демонструють слухняність в його присутності, але поведуться інакше, коли він повертається до них спиною, - з обуренням, у кращому випадку з низькою продуктивністю чи навіть саботують. Але керівник все ж вважає, що контролює ситуацію, хоча насправді вводить в оману себе самого.

#### Переконання

Виходячи з рис 2.5, якщо рухатися уздовж традиційної моделі стилю керівництва вправо, то опинимося в зоні переконань. Тут керівник нав'язує свою нову ідею і намагається переконати підлеглих в тому, наскільки вона значна. Досить добре знаючи справу, співробітники не сперечаються з ним, терпляче вислуховуючи його інструкції. Створюється видимість більшої, ніж у попередньому випадку, демократичності. Працівники, як і раніше, мають діяти виключно так, як хоче керівник. Суттєво нічого не змінюється.

#### Дискусії

Застосування дискусії дозволяє обговорювати альтернативні варіанти вирішення проблеми, але це вимагає багато часу і в результаті залишається певна невизначеність.

#### Самоухилення

*Свідоме самоухилення дає підлеглим свободу вибору. Однак це вносить ризик для обох сторін. Менеджер не обмежує підлеглого, що може призвести до його неефективних дій, оскільки підлеглий може бути не обізнаний в деяких аспектах завдання. Така ситуація може мати місце в тому випадку, коли менеджери намагаються впливати на підлеглих з метою навчити їх брати на себе більшу відповідальність. Ця стратегія рідко досягає мети, оскільки підлеглий змушений нести відповідальність, хоча це не є його власним вибором.*

#### Коучинг як метод комунікації

*На відміну від методів комунікації, які застосовуються в традиційному менеджменті, коучинг застосовує притаманні тільки йому підходи у спілкуванні між керівником і підлеглим.*

У відповідь на питання менеджера, підлеглий усвідомлює всі аспекти завдання і необхідних дій. Ця ясність дозволяє йому бути впевненим у близькому успіху й у такий спосіб прийняти відповідальність за свої дії.

Слухаючи відповіді підлеглого на запитання, менеджер усвідомлює не тільки план дій, але і хід думок, що привів до вибраного плану. Коуч набагато краще інформований, ніж у випадку інструктування підлеглого, і тому краще контролює справи. Як тільки діалог і взаємодія в коучингу стають не загрозливими, а підтримуючими, не буде змін у поведінці співробітників у випадку відсутності менеджера. Коучинг забезпечує менеджера реальним, а не ілюзорним контролем, а підлеглого - реальною, а не ілюзорною відповідальністю.

Отже, коучинг є найефективнішим інструментом підвищення результативності праці персоналу. Розходження між коучингом і традиційним менеджментом визначається стилем спілкування зі

службовцями: керівник (коуч) пропонує "потрібні" питання і конструктивний зворотній зв'язок із підлеглими. Якщо традиційний менеджмент досягає мети шляхом прямого контролю і керівництва, то коучинг для досягнення мети використовує авторитет керівника й уміння підвести до виконання поставленого завдання. При цьому керівник (коуч) не виступає в ролі експерта стосовно заявленої проблеми, яка вирішується, не приймає рішень за співробітника. Він створює такі умови, за яких співробітник, самостійно вирішує проблему. Останнє вимагає від керівника (коуча) відповідного рівня компетентності, досвіду, зацікавленості у забезпеченні реалізації потенціалу підлеглих.

#### **2.4. Особливості розвитку емоційного інтелекту працівників організації**

Особливості розвитку сучасного суспільства актуалізують потребу розвитку потенціалу емоційного інтелекту людини задля її ефективної соціальної адаптації та успішної самореалізації. Такі обставини підвищують науково-психологічний інтерес до цієї проблеми, актуальність якої зумовлена тим, що емоційний інтелект є однією з головних складових у досягненні максимального успіху в житті та відчуття щастя. Якщо в XX столітті в дипломатії, управлінні та бізнесі важливим був логічний інтелект, то в XXI столітті, коли процес глобалізації охопив усі сфери життя, актуальним є емоційний інтелект і пов'язані з ним форми практичного і творчого інтелекту [45].

У сферах бізнесу особливо актуальним є розвиток емоційного інтелекту співробітників. В даний час лідери різних компаній стикаються із завданнями підвищення ефективності компанії в умовах кризи, впровадження змін і перетворень, і все це на тлі різкого прискорення темпів ділового життя. У таких умовах значення емоційного інтелекту і емоційного лідерства стрімко зростає, оскільки всі вказані процеси пов'язані з колосальною кількістю як позитивних, так і негативних емоцій. Уміння скеровувати їх в потрібний напрямок, викликати у людей довіру, натхнення і ентузіазм в цих умовах

перетворюється на реальну конкурентну перевагу самого лідера і очолюваної ним компанії.

Програми розвитку емоційного інтелекту давно й успішно застосовуються в корпоративному форматі (перш за все, на Заході), оскільки вони є ефективним інструментом підвищення продуктивності і мотивації робітників, а також ефективності підприємства в цілому. Емоції людей на 50-70% визначають клімат в організації [46]. Крім того, дослідниками доведено, що продуктивність персоналу залежить від їхнього рівня емоційного інтелекту, а також від створення атмосфери співпраці і підтримки в колективі. Саме тому корпоративна програма розвитку емоційного лідерства стає все більш популярною серед керівників передових українських компаній, що роблять розвиток емоційного інтелекту своєї організації частиною корпоративної культури. В результаті реалізації такої програми рівень емоційного інтелекту і лідерських якостей працівників всіх рівнів значно підвищується. Особливо варто відзначити такі вигоди від проведення Корпоративної програми розвитку емоційного лідерства як підвищення мотивації персоналу і зростання цінності компанії як працедавця.

Термін „емоційний інтелект” (Emotional Intelligence Quotient – (EQ)) почали використовувати на початку 1990-х років. Американські психологи Пітер Салоуей і Джон Майер обґрунтували концепцію EQ в спільній науковій роботі «The intelligence of emotional intelligence» [47]. У книзі зазначалося, що емоційний інтелект – такий тип соціального інтелекту, який використовує здатність до моніторингу власних емоцій і емоцій інших людей для того, щоб розрізняти їх та застосовувати дану інформацію для управління власним мисленням і діями. Автори стверджували, що люди, які володіють високим рівнем EQ, здібні до швидшого прогресу в певних областях і ефективнішого використання своїх здібностей. Учені хотіли донести думку про те, що емоції та інтелект, що донині завжди протиставляються, насправді тісно взаємозв'язані. Успіх людини практично у всіх сферах його діяльності безпосередньо залежить від їх вдалої взаємодії.



Найактивнішим популяризатором EQ вважається Д. Гоулман, американський журналіст і психолог, який у книзі „Emotional Inteligence” на матеріалах психологічних досліджень і опитувань довів, що успіх в житті залежить не стільки від логічного інтелекту - IQ, скільки від здібностей управляти своїми емоціями – EQ [44].

Серед західних вчених, які розробляли концепції емоційного інтелекту, були Д. Гоулмен, П. Саловей, Дж. Майер, Д. Карузо, Г. Гарднер, Р. Бар-Он, С. Хейн, Р. Купер, А. Саваф. В Україні теж з’явилися дослідження з проблеми концептуалізації цього феномена, його функцій (Е. Носенко), вивчення EQ як детермінант внутрішньої свободи особистості (Г. Березюк) та показника цілісного її розвитку (О. Філатова).

У вітчизняній психології ХХ століття дослідження інтелекту розвивалися в кількох напрямках: вивчення психофізіологічних задатків загальних розумових здібностей (Б. Теплов, В. Небиліцин, Е. Голубєва, В. Русалов), емоційної та мотиваційної регуляції інтелектуальної діяльності (О. Тихомиров), когнітивних стилів (М. Холодна), як „здатності діяти в розумі” (Я. Пономарьов). В останні роки розвиваються такі нові напрями дослідження, як особливості „імпліцитних” теорій інтелекту (Р. Стернберг), регуляторні структури (А. Піаже), зв’язок інтелекту і креативності (Е. Торренс).

Розвиток емоційного інтелекту безпосередньо пов’язаний з формуванням та реалізацією засад емоційного менеджменту. Емоційний менеджмент, за С. Колот, припускає визнання того факту, що у процесі роботи у людей виявляються емоції і виникають емоційні відносини, які мають енергетичне, ціннісне, інформаційне і мотивуюче значення, а також визначають емоційне середовище як невід’ємну складову організаційної діяльності [48]. З позицій емоційного менеджменту, емоційна діяльність перш за все спрямована на оптимізацію емоційної атмосфери освітньої установи. Таким чином, визнання того факту, що організаційна культура впливає на особливості функціонування емоційної роботи, нерозривно

пов'язано з тим, що сама емоційна робота стає визначальним для організації чинником, формуючи цю культуру.

Істотне значення для розуміння емоційного менеджменту має емоційна компетентність персоналу і, в першу чергу, керівництва. Поняття емоційної компетентності вперше висуває Р. Бак, визначаючи її як здатність діяти з внутрішнім середовищем своїх відчуттів і бажань, відвертість емоційним переживанням. Істотним є те, що емоційна компетентність розглядається ним не ізольовано, але у взаємній підтримці з соціальною компетентністю – точне емоційне спілкування з тими, що оточують, підсилює здатність діяти як з іншими людьми, так і зі своїми відчуттями і бажаннями [49].

Емоційна компетентність включає здатність розуміти емоції, здатність виражати емоції і здатність називати емоції. Це припускає: уміння точно розпізнавати, оцінювати і виражати емоції; уміння породжувати відчуття, сприяючи процесу усвідомлення і мислення; уміння розуміти емоції і продиціювати емоційне знання; закріплення досвіду суб'єкта, у тому числі і емоційного; уміння впливати на міжособистісну комунікацію; уміння управляти емоціями для досягнення емоційного і інтелектуального зростання, підвищення культури емоцій персоналу і культури організації в цілому.

За даними досліджень М. Рейнольдс [40], емоційна компетентність виявляється в наступній поведінці: висока емоційна компетентність (відхідливість; слухання; емпатія; сміливість; гнучкість; залученість), низька емоційна компетентність (звинувачення; непростення; захист; скованість; засудження; відчуженість). Очевидно, що емоційна компетентність може розглядатися як показник оптимального організаційного управління і в цілому позитивно впливає на організаційну культуру.

Подальший розвиток і узагальнення емоційна компетентність знаходить в емоційному інтелекті, поняття якого вводять П. Саловей і Дж. Майер,

розкриваючи його як особливого роду здатність розпізнавати власні емоції, володіти емоціями, використовувати емоції для вирішення проблем, розуміти емоції інших людей і управляти емоціями, – власними і інших людей [50]. Це особливо важливо для досягнення успіху всього колективу і освітньої установи, як єдиної команди. Керівнику вкрай важливо вміти контролювати свої емоційні прояви. З усіма навколишніми, незалежно від настрою й особистої прихильності, він зобов'язаний будувати рівні та ділові відносини.

Доведено, що в більшості випадків емоційна невірноваженість знижує впевненість людини у своїх силах, а тим самим і її управлінську активність. Важливо вміти скидати емоційну напругу. Адже керівник – жива людина, вона може драгуватися, обурюватися, зневірюватись. Постійне придушення негативних емоційних реакцій, стримування їх часто веде до неврозів і до різних психосоматичних захворювань. Засоби розрядки варто шукати у структурі діяльності та дозвіллі, форми якого надзвичайно різноманітні. Тут і раціональна організація управлінської діяльності, і відведення достатнього часу фізичним вправам, прогулянкам і фізичній праці, і спілкування з друзями та близькими, і нарешті, усілякі культурні захоплення (книги, музичні пристрасті, колекціонування тощо). Саме від рівня оволодіння емоційною компетентністю керівником буде залежати формування власного, оригінального, новаторського стилю його керівництва.

Проблема інтелекту викликає серйозні дискусії. Дослідники, що працюють у цій галузі, висловлюють прямо протилежні погляди на сутність інтелекту і шляхи його експериментального вивчення.

Для визначення поняття „емоційний інтелект” було використано дві основи: неоднорідність поняття „інтелект” і здійснення інтелектуальних операцій з емоціями [51].

В широкому розумінні емоційний інтелект трактується як здатність диференціювати позитивні і негативні почуття, а також знання про те, як змінити свій емоційний стан з негативного на позитивний [52].

Дж. Майер і його колеги підкреслили різницю між двома основними моделями емоційного інтелекту. Модель здібностей – це уявлення про емоційний інтелект як про перетин емоцій і пізнання. Змішана модель висуває поняття емоційного інтелекту як поєднання розумових і особистісних рис, притаманних кожній конкретній особі [53].

Прихильник змішаної моделі Р. Бар-Он визначає емоційний інтелект як всі некогнітивні здібності, знання і компетентність, що дають людині можливість успішно вирішувати будь-які життєві ситуації [54]. Він виокремив п'ять широких сфер компетенції і в кожній відзначив специфічні навички, які можуть забезпечити успіх. До них належать: пізнання власної особистості (розуміння власних емоцій, впевненість у собі, самоповага, самореалізація, незалежність), навички міжособистісного спілкування (міжособистісні взаємовідносини, соціальна відповідальність, співпереживання), здатність до адаптації (вирішення проблем, оцінка реальності, вміння пристосовуватись), управління стресовими ситуаціями (стійкість до стресу, імпульсивність, контроль), переважаючий настрій (щастя, оптимізм). Запропонована модель об'єднує знання і навички, які визначають як розумові здібності (здатність вирішувати задачі), і те, що може бути охарактеризоване як особливості особистості. Це поєднання і породжує змішану модель.

На думку О. Філатової, емоційний інтелект забезпечується самоконтролем, який полягає в умінні „дозувати” емоції, і проявляється у сфері спілкування, що передбачає емпатію [55].

Г. Гарскова вважає, що емоції відображають ставлення людини до різних сфер життя і самої себе, а інтелект служить для розуміння цього. Відповідно, емоції можуть бути об'єктом інтелектуальних операцій. Ці операції здійснюються у формі вербалізації емоцій, оснований на їх

усвідомленні та диференціації. Емоційний інтелект (за Г. Гарсковою) – це здатність розуміти відносини особистості, репрезентовані в емоціях, і управляти емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу і синтезу [51].

Необхідною умовою емоційного інтелекту є розуміння емоцій суб'єктом, а кінцевим продуктом EQ – прийняття рішення на основі відображення і осмислення емоцій, які є диференційованою оцінкою подій, у яких наявний особистісний сенс. Емоційний інтелект породжує нестандартні способи активності для досягнення цілей і задоволення потреб. На відміну від абстрактного і конкретного інтелекту, які відображають закономірності зовнішнього світу, емоційний інтелект відображає внутрішній світ і його зв'язки з поведінкою особистості і взаємодію з реальністю.

Вихідна теорія, яку запропонували Дж. Майер і П. Саловей, пов'язує емоційний інтелект з особистісними факторами – теплотою і чуйністю. Разом з тим, ці автори довели, що персональні фактори відмінні від рівня емоційного інтелекту. Вони визначають поняття емоційного інтелекту як здатність усвідомлювати смисл емоцій і використовувати ці знання, щоб виявити причини виникнення проблем і вирішити їх [50]. Вчені вважають, що емоційний інтелект обумовлює наявність різних здібностей, задіяних в адаптивному опрацюванні емоційної інформації. Було запропоновано кілька механізмів, що передбачають його зв'язок з розумовими здібностями. По-перше, емоції пов'язані з процесом мислення – певні емоції можуть підвищувати продуктивність процесу мислення і спрямовувати увагу на конкретні завдання. По-друге, ефективне регулювання емоцій може бути співвіднесене з такими здібностями, як співпереживання і відвертість. По-третє, дослідження з алексетимії (нездатність оцінювати і вербально виражати емоції) дають підстави вважати, що може не існувати взаємозв'язку між центрами мозку, які забезпечують єдність мислення та емоцій.

За Д. Гоулманом, емоційний інтелект - це здатність усвідомлювати власні почуття, почуття інших людей, мотивувати самого себе та інших, управляти емоціями як наодинці з самим собою, так і стосовно інших [44].

Емоційний інтелект може допомогти людині в різних сферах життя. Наприклад, маючи розвинутий EQ, можна стати хорошим батьком чи матір'ю, чоловіком чи дружиною, досягти успіху у праці, особливо якщо йдеться про професійну або службову кар'єру. Згідно з концепцією Д. Гоулмана, EQ розраховується як сума показників семи здібностей: самоусвідомлення, самомотивування, стійкість до фрустрації, контроль за імпульсами, регуляція настрою, емпатія, оптимізм. Якщо IQ є предиктором академічної успішності, то рівень EQ дозволяє говорити про ймовірність життєвого успіху.

Транзактний аналітик К. Стайнер запропонував концепцію „емоційної грамотності” [56]. Він пов'язує таку властивість з системою здібностей і життєвих умінь, передусім здатності розуміти власні емоції, слухати інших та співчувати їхнім емоціям, продуктивно висловлювати емоції. Для пояснення суті поняття „емоційна грамотність” К. Стайнер теж використовує поняття „емоційний інтелект”. EQ має чотири головні складові: самосвідомість, самоконтроль, емпатія та навички відносин. Усвідомлення власних емоцій, управління ними, вміння ставити себе на місце іншого і приймати його почуття, проявляти дружнє ставлення до людей при роботі з ними – це основа кращого розуміння світу, засіб самопізнання, саморозвитку, успішної самореалізації.

Модель здібностей емоційного інтелекту Дж. Май'єра – П. Саловея містить чотири компоненти [53]:

1) *розрізнення, сприйняття та вираження емоцій* (здатність ідентифікувати емоції за виразом обличчя, тоном голосу, мовою тіла; здатність стежити за власними почуттями в реальному часі й розуміти їх; емоційна грамотність, тобто спроможність назвати специфічні почуття в собі та інших людях, вміння висловлюватися чітко, зрозуміло і ефективно застосовувати емоції під час комунікації);

2) *емоційна фасилітація мислення* (здатність адекватно використовувати почуття в процесі мислення, розв'язання проблем і прийняття рішення;

потенційна можливість почуттів спрямовувати особистість до того, про що важливо і необхідно подумати);

3) *розуміння емоцій* (можливість розв'язувати емоційні проблеми; здатність ідентифікувати та розуміти взаємозв'язок між емоціями, думками і поведінкою; можливість розуміти цінність емоцій);

4) *управління емоціями* (спроможність взяти на себе відповідальність за власні емоції та почуття щастя; можливість здобути досвід з негативних почуттів і з'ясувати можливості для особистісного зростання; здатність допомогти іншим зрозуміти їх емоції та вказати шляхи їх ефективного використання).

Кожна людина народжується з обов'язковим потенціалом емоційної чутливості, емоційної пам'яті, емоційної обробки та емоційного навчання. Ці чотири вроджені компоненти формують серцевину емоційного інтелекту. Людина може розпочати життя з високим рівнем емоційного інтелекту, але з часом він може знизитися, якщо особистість набуває згубних емоційних звичок у дитинстві в сім'ї, де її ображають і зневажають [24].

Дослідження зарубіжних учених вже давно довели, що високий рівень загального інтелекту (IQ) не гарантує його володареві успіху в кар'єрі або щастя в особистому житті. Не дивлячись на те що наша культура до досі сконцентрована на отриманні академічних знань і абсолютно ігнорує емоційний інтелект (EQ), саме від нього залежить успіх кожного топ-менеджера в бізнесі.

Д. Гоулман виділяє п'ять основні складові емоційного інтелекту на роботі (табл. 2.6). Вчений особливу увагу зосереджує на самоусвідомленні як ключової ознаки емоційного інтелекту. Людина з високим ступенем самоусвідомлення, знає до чого вона прагне, та чому [44]. Так, наприклад, вона може бути достатньо твердою, щоб відмовитися від пропозиції на роботу, навіть фінансово привабливої, але такої, що розходиться з її принципами та довгостроковими цілями.

Людина, якій бракує високого рівня самоусвідомлення, схильна приймати рішення, що призводять до внутрішнього сум'яття, адже їй доводиться враховувати власні приховані цінності. Рішення людей, що добре усвідомлюють себе, завжди співвідносяться з їхніми цінностями, ось чому від своєї роботи вони часто отримують натхнення й енергію.

Як людині розпізнати, чи володіє вона самоусвідомленням? Найперше, воно проявляється у щирості та вмінні оцінити самого себе реалістично. Люди з високим ступенем самоусвідомлення вміють висловлюватися точно й відкрито про свої емоції та їхній вплив на роботу.

Таблиця 2.6

Складові емоційного інтелекту на роботі за Д. Гоулманом [44]

Складові емоційного інтелекту	Визначення	Ознаки
Самоусвідомлення	Здатність розпізнавати та усвідомлювати свій настрій, емоції та внутрішні імпульси, а також їх ефект на інших людей	Впевненість у собі Реалістична самооцінка Самоіронічне почуття гумору
Самодисципліна	Здатність контролювати або перенаправляти руйнівні внутрішні імпульси та настрої  Спроможність не робити квапливих висновків, тобто, думати, перед тим, як діяти	Надійність та чесність Не боятись невизначеностей Відкритість до змін
Мотивація	Пристрасть до роботи з причин, що не обмежуються грошами або статусом  Спроможність енергійно та наполегливо досягати цілей	Потяг до досягнення цілей Оптимізм, навіть за наявності невдач Відданість організації
Емпатія/Співпереживання	Здатність розуміти емоційний склад інших людей  Здатність ставитися до людей враховуючи їх емоційні реакції	Вміння розвивати та утримувати талановитих працівників Чутливість до міжкультурних відмінностей



		Вміння бути корисним клієнтам та замовникам
Суспільні навички	Вміння керувати стосунками та розбудовувати мережі	Ефективність у проведенні змін
	Здатність знаходити спільну мову та налагоджувати тісні взаємовідносини	Переконливість Знання, як формувати і керувати командами

Кандидати з високим ступенем самоусвідомлення будуть щирими, оповідаючи про свої невдачі, та часто переказуватимуть їх з усмішкою. Подібне самоусвідомлення часто виявляється в процесі прийому на роботу. Однією з ознак самоаналізу є самоіронічне почуття гумору.

Ступінь самоусвідомлення також можна визначити під час атестації. Люди, здатні до самоаналізу, знають (та невимушено про це розказують) про свої недоліки та сильні сторони. До того ж, вони часті демонструють інтерес до конструктивної критики. І навпаки, люди з низьким ступенем самоусвідомлення, часто сприймають слова про те, що їм треба вдосконалюватися, як загрозу або ознаку невдачі.

Люди із високим ступенем самоусвідомлення також відзначаються такою рисою, як впевненість у собі. Вони чітко усвідомлюють свої можливості: вони чи навряд візьмуться за роботу, що вимагатиме від них більшого, ніж те, на що вони здатні, і таким чином не виконають завдання. Вони також знають, коли звертатися по допомогу. Вони ретельно розраховують ризики, до яких вдаються на роботі. Вони не будуть братись за завдання, якщо знатимуть, що самотужки не впораються. Вони гратимуть на своїх сильних сторонах.

Як свідчить практика, емоційно адаптовані люди – ті, хто добре керують своїми почуттями та розуміють чужі, – мають переваги у всіх сферах, де важливо швидко розібратися в неформальних правилах, чи то романтичні відносини, політика або бізнес. Вони підключають до розуму емоції, використовуючи його ефективніше. Люди, які не можуть

упорядкувати своє емоційне життя, постійно знаходяться в стані внутрішньої боротьби, що заважає їм концентруватися на роботі і чітко мислити.

Емоційний інтелект визначається і як здатність людини до усвідомлення, прийняття та управління емоційними станами і почуттями як власними, так і інших людей, що формуються протягом життя людини у спілкуванні та професійній діяльності [52]. В структурі емоційного інтелекту виокремлюють два аспекти – внутрішньоособистісний і міжособистісний. Перший характеризується такими компонентами, як самооцінка, усвідомлення власних почуттів, впевненість у собі, терпимість, самоконтроль, відповідальність, мотивація досягнень, оптимізм і гнучкість. Міжособистісний аспект включає емпатію, толерантність, комунікабельність, відкритість, діалогічність, антиципацію.

Емоційний інтелект – це, з одного боку, здатність розуміти, аналізувати і контролювати власні почуття та емоції, а з іншого – вміти відчувати, розуміти настрої оточення.

Отже, EQ – це здатність людини тлумачити власні емоції і емоції тих, що оточують з тим, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації своїх цілей. В цьому випадку IQ – це система пізнавальних здібностей (відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення, всі розумові знання і уміння).

На відміну від IQ, рівень якого багато в чому визначений генами, рівень EQ залежить від зусиль самої людини. Розвиток емоційного інтелекту – складна робота, але саме вона підвищує особисту ефективність. EQ дозволяє, наприклад, в потоці негативних емоцій побачити причину негативу, причину цієї причини і т. д., після чого тверезо оцінити ситуацію і розумно на неї відреагувати.

Без емоційної складової менеджмент не може бути успішним. Питання тільки, на якому рівні та на яку перспективу – короткострокову або довгострокову. Д. Гоулман в своїй книзі наводить дані досліджень Гарвардського університету, які просто приголомшують: успішність будь-

якої діяльності лише на 33% визначається технічними навиками, знаннями і інтелектуальними здібностями (тобто IQ людини), а на 67% – емоційною компетентністю (EQ). Причому для керівників ці цифри розрізняються ще сильніше: тільки 15% успіху визначається IQ, а 85% – EQ [56].

Також Д. Гоулман стверджує, що на 50-70% створення клімату в організації залежить від дій однієї людини – лідера. При цьому тільки один окремо взятий організаційний клімат – емоційно забарвлене ставлення людей до роботи – здатний пояснити 20-30% відмінностей в продуктивності праці працівників. Саме емоційний стан керівника реально впливає на психологічний клімат в колективі і тим самим на ефективність роботи співробітників. У короткостроковій перспективі систематичне застосування винятково інструментів оперативного менеджменту, звичайно, теж здатне забезпечити ефективність управління. Проте, працюючи на довгострокову перспективу, без мотиваційної та емоційної складових трудової діяльності людей не обійтися. Бізнес і емоції, інтелект і емоції. У чому ключ до успішного поєднання цих понять?

Як показали чисельні дослідження, між коефіцієнтом інтелекту людини і його успіхами немає прямого зв'язку. Успіх людини, уміння будувати соціальні зв'язки і досягати поставлених цілей безпосередньо залежать від його емоційного інтелекту. Сьогодні успішні люди беруть в союзники не тільки логіку, але і емоції. Брендове поняття «бізнес-інтуїція» засноване в першу чергу на аналізі емоційної інформації, яка точніше і багатогранніша ніж логічна. «Емоційний розум» працює в десятки тисяч разів швидше, ніж неокортекс (області кори головного мозку, що відповідають за вищі нервові функції), і встигає обробити значно більше інформації.

У EQ є декілька рівнів [54]. Перший – усвідомлення своїх емоцій, уміння визначити, яку емоцію відчуваєш в даний момент, визначити, з яких базових емоцій складається складна емоція. Другий рівень – уміння управляти власними емоціями, визначати джерело і причину їх виникнення, ступінь корисності, змінювати інтенсивність емоцій, замінювати їх на інші. Третій –

усвідомлення емоцій інших людей, визначення емоційних станів за вербальними і невербальними ознаками. Четвертий – управління емоціями інших людей, цілеспрямована дія на їх емоції. Ось і виходить, що емоційний інтелект – це самосвідомість, самоконтроль, соціальна чуйність та управління відносинами. Негативні емоції, особливе роздратування, неспокій, серйозно впливають на ефективність виконання поставлених завдань, образа послабляє розумові здібності. Цікава і така закономірність: на кожен відсоток поліпшення робочої атмосфери доводиться 2% зростання доходу [54].

В той же час нам треба пам'ятати про закон маятника, згідно якому емоції, досягнувши піку, скачуються вниз. Так, після ейфорії неминуче настає стадія депресії, бурхлива радість змінюється втомою і спустошеністю. Мабуть, правило золотієї середини справедливе і відносно наших емоцій. Для створення гармонійної, ефективно організації культури, заснованої на принципах емоційного інтелекту, необхідно виявити і використовувати емоційні установки колективу, сформулювати образ майбутнього, який викличе у співробітників живий відгук, впровадити норми, що заохочують формування в колективі дружної атмосфери і постійно зберігати емоційний заряд, направляючи його енергію на підвищення ефективності бізнесу.

Отже, емоційний інтелект є головною складовою у досягненні максимального відчуття щастя та успішної самореалізації. EQ є незамінним чинником, що активізує і підносить нашу розумову вправність; тобто, коли людина визнає свої почуття і керується ними в конструктивний спосіб, то це збільшує інтелектуальні сили особистості.

В літературі виділяють критерії віднесення організації до «емоційно інтелектуальної» [45]:

- 1) високий рівень емоційного інтелекту у більшості ключових робітників;
- 2) високий рівень емоційного інтелекту у формальних і неформальних лідерів компанії, а саме:

- здатність ставити чіткі і ясні цілі, в яких враховується думка колективу;

- здатність мотивувати й надихати своїх підлеглих і колег;

- здатність служити прикладом для решти співробітників;

- здатність співпереживати і розуміти відчуття колег і підлеглих;

- високий ступінь самоактуалізації (включаючи внутрішню задоволеність, упевненість в собі, різносторонній розвиток, здатність реалізувати свій потенціал);

3) пошана до думки інших, толерантність в колективі;

4) гнучкість в спілкуванні один з одним;

5) налагоджена безперебійна комунікація між департаментами компанії;

6) здатність наймати, утримувати, мотивувати і вирощувати власних ефективних співробітників;

7) успішне управління конфліктами, змінами і кризовими ситуаціями;

8) цінність відносин між співробітниками в організації;

9) співпраця і кооперація;

10) безумовна командність всіх співробітників, включаючи лідерів.

Провідні дослідники в області розвитку емоційного інтелекту (D. Goleman, R. Bar-On, M.L. Tucker, J.Z. Sojka, F.J. Barone, A.M. McCarthy, P. Salovey, J.D. Mayer та інші), стверджують, що для успішного розвитку емоційного інтелекту в організації найбільш переважним є метод тренінгу. Використовуючи цей підхід, можна добитися еволюційного прориву в організації, оскільки він включає декілька найважливіших етапів розвитку EQ, які є практично недосяжними у разі традиційного навчання. Якщо кожна людина в організації є лідером, це позитивно впливає як на її особисту ефективність, так і на роботу всієї системи. Більш того, в ході Корпоративної програми розвитку емоційного лідерства розвиваються лідерські навички кожного учасника саме в контексті його особистої зони відповідальності, а також компанії, в якій він працює, що, з одного боку, підвищує прихильність співробітників, а з іншої – покращує загальний клімат в колективі.

До корпоративної програми розвитку емоційного інтелекту входить [52]:

1) *підготовка* – діагностика, мотивування учасників брати участь в тренінгу, з'ясування цілей керівництва, встановлення зв'язку між цілями компанії і особовими цінностями кожного учасника. Цей етап є особливо важливим, оскільки ступінь готовності і вмотивованості кожного учасника визначає успіх всієї Програми. На даному етапі використовуються інтерв'ю, тести, опитувальники, коуч-сесії.

2) *тренінг*, в ході якого учасники, взаємодіючи один з одним, а також із тренером, працюватимуть над ключовими компетенціями, необхідним лідерам:

- разом формулюють бачення своєї компанії;
- розвивають нові якості і компетенції, необхідні для досягнення цього бачення;
- підвищують свою самооцінку як лідерів;
- будують згуртовану команду для здійснення прориву в діяльності організації;
- аналізують процеси, важливі для довгострокового економічного успіху своєї компанії;
- підвищують розуміння своєї ролі і цінності в системі, а також ролі і цінності своїх колег;
- встановлюють чіткий зв'язок між своєю роботою і успіхом компанії в цілому;
- набувають ряд практичних бізнес-навичок, що необхідні їм для підвищення ефективності роботи (переговори, продаж, планування часу, публічні виступи та ін.).

В ході корпоративної програми розвитку емоційного лідерства команда розвиває вищеписані навички, а також ті навички, які необхідні для роботи саме в компанії.

3) *підтримка* – після закінчення тренінгу передбачаються коуч-сесії зі співробітниками, мета яких – підтримати учасників для успішної інтеграції

нових навичок і світогляду в їх щоденну робочу діяльність. Також для успіху програми необхідно створити такий клімат в компанії, який сприятиме подальшому розвитку і впровадженню компетенцій емоційного лідерства в процес індивідуальної роботи і командної взаємодії.

4) *оцінка прогресу* – упродовж всієї програми робиться декілька «контрольних зрізів» для того, щоб керівництво компанії і самі учасники могли оцінити свої результати. Крім того, діагностика проводиться через певний часовий інтервал після закінчення програми.

Отже, рівень емоційного інтелекту є передумовою успішної самореалізації особистості. Високий емоційний інтелект допомагає збалансувати емоції і розум, відчувати внутрішню свободу та відповідальність за себе, усвідомити власні потреби і мотиви поведінки, рівновагу, а також скорегувати стратегію власного життя.