

5. Чайка Г.В. Особистісна автономія: свобода чи відповідальність? *Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*.

6. Deci, E. L., & Ryan, R. M. The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987. 53, P. 1024–1027. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1987_DeciRyan_JPSP.pdf.

7. Schimmoeller, Ethan M, and Timothy W Rothhaar. Searching for Meaning with Victor Frankl and Walker Percy. *The Linacre quarterly*, 2021. vol. 88,1. P. 94–104. doi: 10.1177/0024363920948316

8. Ryan R. M. Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality*. 2006. № 74. P. 1557–1586.

9. Zimmer-Gembeck M.J., Collins W.A. Autonomy development during adolescence. In Adams G.R., Berzonsky M.D., editors. *Blackwell handbooks of developmental psychology*. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2003. P. 175–204.

Марія Дозорець,

викладач кафедри психології
навчально-наукового інституту
права та психології Національної
академії внутрішніх справ

ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОУЧИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНЦІВ

У сучасних умовах нестабільності, високої конкуренції та швидких соціальних, політичних змін в Україні значно зростає потреба в розвитку гнучких, проактивних управлінців. Традиційні підходи до розвитку лідерів дедалі частіше виявляються недостатніми для формування компетенцій, необхідних для навігації в складних бізнес-ландшафтах та стимулювання інновацій. У цьому контексті організаційний коучинг виходить на передній план як потужний та гнучкий інструмент, здатний забезпечити цілеспрямований та сталий розвиток управлінців.

На думку Дж. Старра, коучинг – це не інструктаж і не контроль, а процес, орієнтований на пошук внутрішніх рішень,

розкриття потенціалу керівника. На відміну від тренінгів, коучинг є індивідуалізованим і триває у формі діалогу. Автор вважає, що коучинг в організаціях можна визначити як цілеспрямований, системний процес підтримки особистісного й професійного розвитку працівників, зокрема управлінців, через партнерський діалог і саморефлексію, головна мета якого – розкриття потенціалу особистості для досягнення цілей організації [1]. М. Кармінська-Белоброва розглядає коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні, зазначаючи, що коучинг є технологією, яка допомагає людям змінюватися. Він спрямований не тільки на досягнення мети з найбільш оптимальним вкладенням ресурсів, а й на розвиток людини [2, с. 143].

Як слушно зауважують американські дослідники Дж. Вітмор та М. Голдсміт, коучинг допомагає управлінцям ефективно використовувати свої сильні сторони, працювати над зонами росту та формувати лідерські якості, необхідні для натхнення команд та досягнення стратегічних цілей. Вчені вказують, що практика організаційного коучингу дозволяє не просто передавати знання, а й сприяє розкриттю внутрішнього потенціалу керівників, розвитку їхньої самосвідомості, адаптивності та здатності до самостійного прийняття рішень [3, 4].

Слід зазначити, що організаційний коучинг базується на гуманістичному підході до розвитку особистості, принципах партнерства, усвідомленості, відповідальності та внутрішньої мотивації. Він поєднує методи психології, менеджменту, педагогіки та нейропсихології. В цілому, організаційний коучинг сприяє:

- формуванню ефективних управлінських рішень;
- розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості;
- покращенню комунікації в колективі;
- зростанню мотивації та продуктивності працівників;
- формуванню культури безперервного розвитку в організації.

Особливості застосування організаційного коучингу знаходять своє відображення в численних наукових розробках закордонних та вітчизняних вчених і практиків, серед яких: С. Бондарчук, В. Величко, Дж. Вітмор, Т. Галвей, М. Голдсміт,

Є. Жигалов, В. Зеленін, Д. Клаттербак, Н. Коломінська, Т. Столцфус та ін.

На нашу думку, організаційний коучинг є потужним інструментом, який дозволяє керівникам усвідомлювати свої сильні сторони, долати внутрішні бар'єри та ефективніше реалізовувати управлінські функції. Його впровадження сприяє зміцненню психологічної зрілості лідерів і підвищенню загальної ефективності управління. Для досягнення позитивного результату важливими є: довіра між коучем і керівником, системний підхід, підтримка керівництва організації та інтеграція коучингу в загальну HR-стратегію.

Необхідно звернути увагу на те, що в Україні коучинг – відносно нова професійна сфера. Часто на ринку послуг працюють особи без базової психологічної освіти або сертифікації, що формує недовіру до інструменту з боку бізнесу. Поточна ситуація в країні змушує бізнес сфокусуватись на виживанні, а не на розвитку, що відкладає стратегічні ініціативи, включно з коучингом. Попри зростання інтересу, українські вчені зазначають, що коучинг в Україні досі перебуває на стадії інституціоналізації. Існує сильна регіональна диференціація в його поширенні, і основні користувачі послуг коучингу – це транснаціональні компанії та компанії з іноземною участю. О. Мокану стверджує, що розвиток коучингу в Україні гальмується тим, що вітчизняні підприємства не розуміють деталей діяльності коучів і тому не залучають їх до своєї діяльності [5, с. 15]. Частіше за все, організаційний коучинг інтегрується через HR-служби, програми підвищення кваліфікації та індивідуальні сесії. Важливою умовою є створення коучингової культури в організації, що підтримує розвиток працівників на всіх рівнях. Багато керівників та власників бізнесу в Україні сприймають коучинг як модний термін або вид психологічної підтримки, не розуміючи його стратегічної цінності для управління персоналом і розвитку лідерства.

Учені відзначають, що коучинг може бути успішно інтегрований у вітчизняну систему управління персоналом для формування мотивації, покращення поведінки співробітників, а також як інструмент управління ефективністю працівників. Керівник може виступати в ролі підтримувальної ланки для реалізації потенціалу підлеглих. Наприклад, В. Бабич та ін.

зазначають, що коучинг є ефективною соціальною технологією формування трудової мотивації, більш продуктивної соціально-економічної поведінки співробітників організації [6, с. 238]. Р. Бала підкреслює, що розгляд коучингу, його змісту та характеристик як інструменту управління ефективністю працівників набуває актуальності та значущості в Україні [7, с. 158].

Н. Коломінська однією з перших українських дослідниць адаптувала наукові основи коучингу до реалій роботи організацій. Авторка підкреслює визначну роль коучингу у формуванні стратегічного мислення управлінців [8]. Крім того, українські дослідники бачать коучинг як інструмент, що стимулює самоорганізацію та самонавчання співробітників, зменшуючи потребу в постійному контролі та наданні готових рішень з боку керівництва [9].

Вважаємо, що впровадження організаційного коучингу в практику діяльності психологів в Україні є перспективним напрямом, що дозволить розширити спектр послуг, посилити вплив психологічної науки на бізнес-середовище та сприяти розвитку вітчизняних компаній. Виходячи з наукових позицій та поточного стану впровадження коучингу в Україні, а також ролі організаційних психологів, нами розроблено практичні рекомендації для психологів щодо ефективної інтеграції коучингових підходів у діяльність організацій та бізнес-структур:

1. Поглиблена спеціалізація та сертифікація у сфері організаційного коучингу:

– проходження спеціалізованих програм з організаційного коучингу, що акредитовані міжнародними організаціями забезпечить високий професійний рівень та довіру клієнтів. Наприклад, ICF – International Coaching Federation, EMCC – European Mentoring and Coaching Council;

– оволодіння ключовими коучинговими моделями (GROW, CLEAR, OSKAR), інструментами для роботи з цілепокладанням, розвитком компетенцій, зворотним зв'язком та управлінням змінами;

– регулярна участь у супервізіях та менторингових програмах з досвідченими організаційними коучами. Це дозволить удосконалювати навички, отримувати конструктивний зворотний зв'язок та вирішувати складні кейси.

2. Адаптація коучингових підходів до українського менталітету та бізнес-культури:

- врахування особливостей внутрішньої та зовнішньої комунікації, адаптація до особливостей ділової комунікації, ієрархічних структур та прийняття рішень;

- проведення роз'яснювальної роботи щодо сутності коучингу, розвіювання міфів, подолання упереджень та стереотипів (особливо щодо його відмінності від тренінгів, консалтингу чи психотерапії). Акцент на тому, що коучинг – це про розвиток потенціалу, а не про «лікування проблем»;

- фокус на конкретних результатах. Демонстрація чіткого зв'язку між коучинговою взаємодією та досягненням конкретних бізнес-результатів (наприклад, підвищення продуктивності, покращення комунікації, розвиток лідерських якостей).

3. Розвиток навичок бізнес-комунікації та «продажу» коучингових послуг:

- чітке формулювання та презентація цінності організаційного коучингу для керівників та власників бізнесу, акцентуючи на перевагах для підвищення ефективності, утримання талантів та розвитку організації;

- нетворкінг, активна участь у бізнес-спільнотах, конференціях, семінарах для встановлення контактів та демонстрації експертизи;

- створення бази кейсів та відгуків. Збір успішних кейсів та відгуків від перших клієнтів для формування портфолію та підвищення довіри.

4. Інтеграція коучингу в наявні системи управління персоналом (HRM) включає:

- співпрацю з HR-департаментами. Встановлення партнерських відносин з HR-відділами українських компаній для інтеграції коучингу в програми розвитку талантів, адаптації нових співробітників, управління ефективністю та формування кадрового резерву;

- розвиток коучингу як частини корпоративної культури організації. Допомога компаніям у формуванні коучингової культури, де керівники виступають у ролі коучів для своїх підлеглих, сприяючи їхньому саморозвитку;

- створення та проведення тренінгів для топменеджерів і керівників середньої ланки з основ коучингу, щоб вони могли використовувати ці підходи у щоденній роботі.

5. Розроблення та впровадження етичних стандартів і професійних меж:

– неухильне дотримання етичних кодексів професійних коучингових асоціацій (наприклад, ICF) для забезпечення конфіденційності, професіоналізму та відповідальності;

– формулювання прозорих угод та укладання чітких контрактів з клієнтами, що визначають цілі, очікувані результати, терміни, вартість та умови конфіденційності;

– впровадження механізмів для вимірювання ефективності коучингових інтервенцій (наприклад, за допомогою опитувань, оцінки 360 градусів, аналізу KPI), щоб демонструвати реальну цінність послуги.

6. Активна науково-практична діяльність та поширення знань персоналу та керівників організацій:

– публікація статей у наукових та ділових виданнях, участь у конференціях, семінарах, вебінарах для поширення знань про організаційний коучинг та його переваги в українському контексті;

– створення власних, адаптованих до українських реалій методик та інструментів організаційного коучингу;

– інтеграція елементів організаційного коучингу в навчальні програми психологічних та економічних спеціальностей українських університетів.

Отже, організаційний коучинг – це не лише інструмент підвищення управлінської ефективності, а й стратегія розвитку лідерства, яка базується на сучасних психологічних і поведінкових підходах. Його системне впровадження створює передумови для інноваційного, ціннісного та результативного управління.

Список використаних джерел

1. Starr, J. *The Coaching Manual: The Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching*. 5th ed. Harlow: Pearson, 2021. 368 p.

2. Кармінська-Белоброва, М. В. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2019. № 1. С. 140–145.

3. Whitmore, J. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. 5th ed. London: Nicholas Brealey, 2017. 256 p.

4. Goldsmith, M. (Ed.). The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era. Rev. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007. 352 p.

5. Мокану О. К. Розвиток коучингу в Україні. *Наукові праці Дніпровського державного аграрно-економічного університету*. 2024. № 1. С. 13–18.

6. Бабич, В. М. Управління формуванням коучингових компетенцій у майбутніх менеджерів : монографія. Суми : СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2018. 320 с.

7. Бала, Р. Д. Функціональне та змістове значення коучингу на підприємстві. *Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету України*. 2010. Вип. 20.14. С. 158–163.

8. Коломінська Н. І. Організаційний коучинг у системі розвитку управлінського персоналу. *Психологія і суспільство*, 2020. №3, 117–122.

9. Коучинг для лідерів громадських організацій : посіб. / за ред. Л. Булигіної. Київ : Фонд Східна Європа, 2022. 100 с.

Вячеслав Казміренко,
професор кафедри педагогіки,
психології, медичного
і фармацевтичного права
Національного університету
охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика, доктор
психологічних наук, професор

КОГНІТИВНА СКЛАДНІСТЬ СПІЛКУВАННЯ В УМОВАХ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ

Конструювання спільного задуму узгодженого прийняття рішень – емоційно навантажений і інтелектуально напружений процес. Побудова такого мисленнєвого проекту в умовах спілкування завжди пов'язана з відбором засобів цілепокладання і чисельними зіткненнями думок, динамікою мотивації вибору, ресурсами розуміння та взаєморозуміння в міжсуб'єктних діалогах та узгодженості суб'єктивних намірів і відповідальності в завданнях та ризиках спільної діяльності.