

ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ ТА НАСТАВНИЦТВА ДЛЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ

The order of introducing coaching and tutorship into the practice of management of an enterprise for actualization of the personnel's innovative behaviour and maintenance of the emotional under stability of employees conditions of strengthening instability of internal and external environment of enterprise activity is determined.

Існує цілий ряд причин, які вимагають розвитку інноваційної поведінки виробничих організацій. По-перше, інтенсивно глобалізуються й водночас змінюються бізнес-процеси, що вимагає створення потужних баз даних для управління ними, постійного оновлення знань тих, хто ними керує. По-друге, зростає непередбачуваність зовнішнього середовища діяльності підприємств, ускладнюється конкуренція, і це вимагає прискорення реакції на дані явища. За таких умов надійність та конкурентоспроможність підприємств може забезпечуватись лише їх здатністю накопичувати інформаційні ресурси, перетворювати їх у знання та компетентність. Однак ефективність цього процесу значною мірою залежить від наявності у працівників бажання брати на себе відповідальність за вирішення стратегічних і поточних проблем, вміння протистояти емоційним навантаженням.

Задоволенням працівників системи управління підприємствами є: розв'язання критичних ситуацій в умовах неповної інформації, постійне підвищення знань та компетентності, але все це повинно бути проблемою не тільки персоналу підприємства, а й його керівників. Її вирішення можливе за умови відновлення в системі вітчизняного менеджменту наставництва та опанування нових технологій психологічного тренування (коучингу), метою яких є забезпечення розвитку професійної та психологічної компетентності персоналу (а особливо працівників системи управління) для боротьби зі стресами, розвитку здатності менеджерів і спеціалістів бути готовими до зміни своєї поведінки в критичних ситуаціях, до співпраці та обміну досвідом з колегами.

Мета даної статті полягає у визначенні необхідності та особливостей впровадження технологій коучингу і наставництва в практику управління інноваційною поведінкою співробітників системи управління підприємств для своєчасного та повного вирішення проблемних ситуацій в його роботі.

Інтенсифікація та ускладнення змін, з якими зустрічається підприємство в ринковій економіці, вимагає нарощування потенціалу інноваційної поведінки його персоналу, перетворення цього підприємства в

організацію, що постійно навчається. Аналіз успішних підприємств показує, що їх колективи забезпечують життєдіяльність організації, постійно опановуючи нові технології навчання, нарощування інноваційного потенціалу. При цьому розвиток компетентності та інтелектуального потенціалу персоналу супроводжується формуванням його впевненості у власних силах, віри в здатність самостійного вирішення проблем.

Вітчизняні підприємства працюють в умовах, які вимагають розвитку знань та компетентності персоналу для забезпечення надійності й конкурентоспроможності. Опановуючи технології коучингу наставництва, їх керівники сприятимуть розвитку емоційного інтелекту персоналу — здатності сприймати, інтегрувати, розуміти, рефлексивно змінювати власні почуття і почуття інших людей [5, с. 39], що є досить актуальним в умовах посилення психологічного навантаження персоналу.

Узагальнення публікацій [4 – 6] дало змогу визначити коуча як спеціаліста, який сприяє інтенсифікації процесів самоосвіти та саморозвитку особистості, а отже, — удосконаленню її компетентності та професійних навичок. Наставник — це людина, що має достатній досвід професійної діяльності, готовий поділитися своїми знаннями та вмінням з менш досвідченими колегами. Як коуч, так і наставник ефективно працюють лише в атмосфері взаємодовіри та позитивного соціально-психологічного клімату. Їх необхідно використовувати для розвитку потенціалу працівників системи управління підприємством. Вплив цих процесів на розвиток потенціалу інноваційної поведінки характеризується (рис. 1).

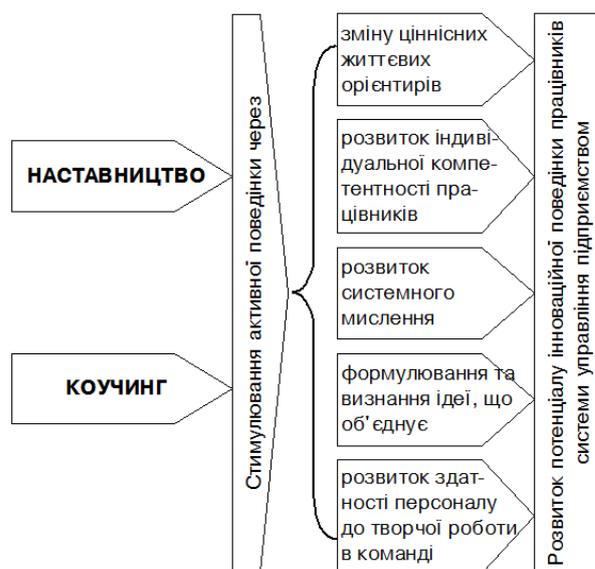


Рис. 1. Системна модель розвитку потенціалу інноваційної поведінки працівників системи управління підприємством

Впровадження технологій коучингу та наставництва — відносно нова сфера діяльності менеджерів, її ефективність можна забезпечити, розробляючи відповідну програму, зміст якої певною мірою відображено на рис. 2. Як видно з нього, всі зміни в системі навчання необхідно починати з усвідомлення необхідності розвитку потенціалу інноваційної поведінки персоналу і підприємства в цілому. Сигналом до цього може стати накопичення проблемних та кризових ситуацій, в які потрапляють підприємства. Попередня оцінка стилю управління підприємством, його орієнтації на упередження негативних змін, на нарощування гнучкості та адаптивності надає підстав для впровадження нових технологій.

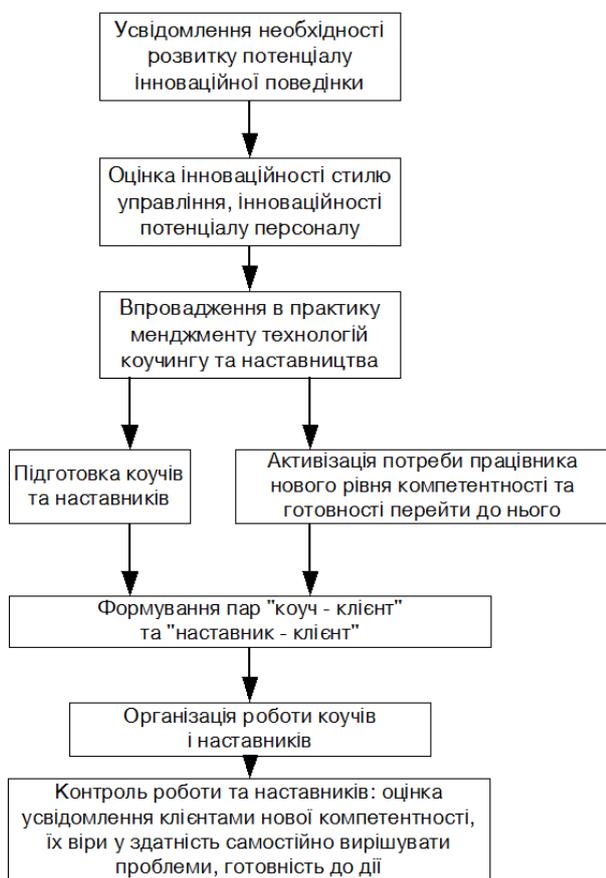


Рис. 2. Організація впровадження технологій коучингу і наставництва в практику менеджменту

Головним ресурсом їх опанування є люди, які володіють природними характеристиками підприємливості та інноваційної поведінки.

Перш ніж переходити на нову систему розвитку персоналу, необхідно визначити сфери та підрозділи підприємства, які найбільше потребують нарощування компетентності працівників, а також способи підготов-

ки коучів і наставників. Для співробітників, що мають високу здатність до підприємливості та інноваційної поведінки, доцільно обирати технології коучингу, який забезпечить розвиток їх упевненості в своїх силах та актуалізацію творчої роботи в колективі. Але слід звернути увагу на те, що навіть ці технології диференціюються залежно від практичних навичок роботи з коучем. Для людей же, що мають низький рівень підприємливості, краще обирати технології наставництва.

Впровадженню нової системи розвитку освіченості та впевненості у своїх силах персоналу повинна передувати пропаганда на підприємстві нових технологій. У рамках цієї пропаганди доцільно провести відповідні освітньо-виховні заходи та сформувані такі нові установки персоналу, які б відповідали змінам у всіх сферах життя нашого суспільства. Розвиток ринкових відносин в Україні вимагає, в першу чергу, суттєвої зміни реагування людей на критичні ситуації. Вони повинні усвідомлювати необхідність та доцільність брати на себе відповідальність за якість власного трудового життя. До нових установок їх поведінки можна віднести такі:

1. Підвищення цінності працівника як спеціаліста залежить від його намагань розвивати професіоналізм та загальну компетенцію.

2. Професійний розвиток та кар'єрні успіхи — це в першу чергу особиста проблема працівника, а не організації, в якій він працює.

3. Будь-який працівник повинен самостійно планувати розвиток своєї конкурентоспроможності як спеціаліста.

4. Напрями удосконалення майстерності та професіоналізму працівнику необхідно погоджувати з інтересами вищого керівництва організації, в якій він працює.

5. Нарощування професіоналізму буде давати високий результат, якщо в цьому процесі будуть зацікавлені як працівник, так і організація.

Реалізуючи етап формування пар "коуч – клієнт" чи "наставник – клієнт", слід звернути увагу на забезпечення психологічної сумісності цих пар. Цю проблему можна розв'язати через визначення соціонічних типів та прогноз можливих стосунків між ними. Але водночас слід звернути увагу й на те, що управлінська діяльність — це значною мірою творча робота, а тому в парі наставник – клієнт необхідно уточнити, яку саме трудову функцію повинен удосконалювати клієнт. Наставник повинен мати досвід виконання саме цієї функції. Тоді розвиток клієнта буде більш гарантованим. У парах "коуч – клієнт" найголовнішою вимогою є наявність між ними дуальних відносин. Тоді обмін інформацією між ними буде найбільш інтенсивним і емоційні перешкоди в обміні інформацією не виникатимуть [4, с. 58].

Етап організації роботи коучів і наставників передбачає визначення місця та графіка занять, констатацію відповідальності як коуча чи наставника, так і клієнта за дотримання певного регламенту.

Робота коучів та наставників потребує контролю, який можна виконати за допомогою анкет, зміст яких повинен забезпечувати оцінку таких результатів:

підвищення здатності персоналу працювати в умовах постійних змін та критичних ситуацій;
зростання в персоналі почуття впевненості у власних силах;

удосконалення вертикальних та горизонтальних комунікацій організації, розвиток ділового спілкування;
поліпшення взаємовідносин в колективі;
зростання кількості бажаючих працювати наставниками;

розвиток позитивного емоційно-психологічного клімату в колективах;

зростання згуртованості колективу;

зростання кількості працівників, що стають патріотами організації;

розвиток мотивованості працівників до творчої праці.

Порядок вибору варіанта розвитку інноваційного потенціалу працівників системи управління подано на рис. 3.

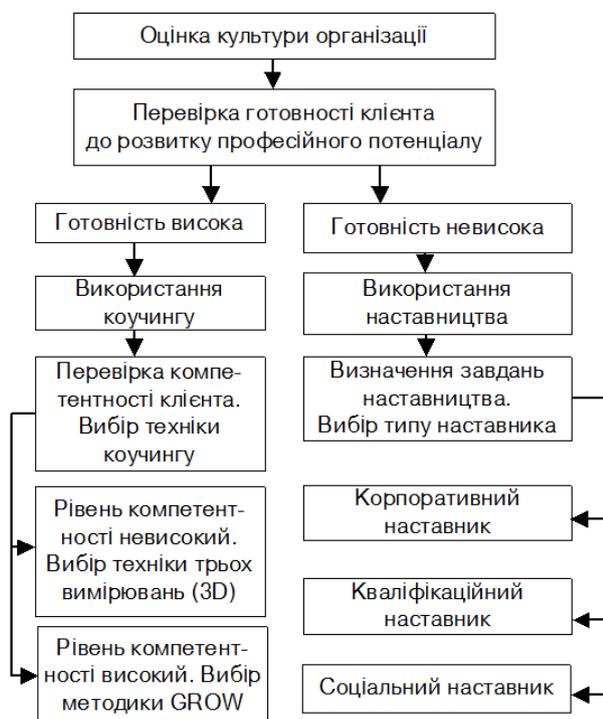


Рис. 3. Порядок варіанта розвитку інноваційно-професійного потенціалу працівників систем управління

Алгоритм використання техніки трьох вимірювань подано на рис. 4. Незважаючи на те, що він виглядає дещо спрощеним, слід звернути увагу на обмеженість часу, який надається менеджерам для зміни власних установок і установок підлеглих. Практика коучингу показала, що для максимальної концентрації уваги на найбільш актуальних проблемах досить працездатною є техніка 3D. Вона зосереджує увагу клієнта на найбільш критичних проблемах ситуації, надає можливість виділити людей чи організації, з поведінкою яких пов'язується критична ситуація і три проблеми клієнта, вирішення яких створить передумови прогресивної зміни ситуації [1, с. 79 – 80]. Ця технологія використовується для осіб, які не мали практики коуч-консультацій.

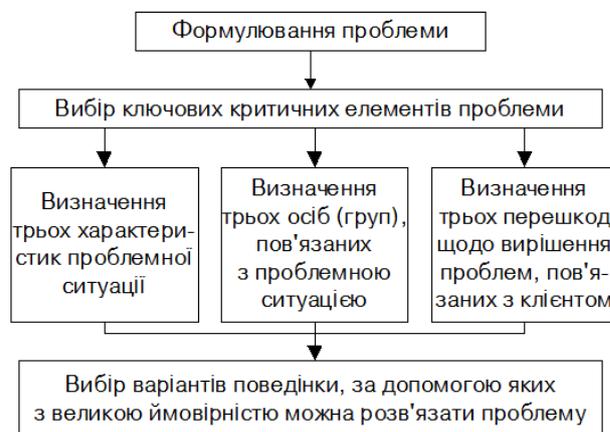


Рис. 4. Порядок реалізації техніки трьох вимірювань

Для іншого випадку доцільно використовувати засоби методики GROW, яка реалізується в системі циклічних операцій, подані на рис. 5.

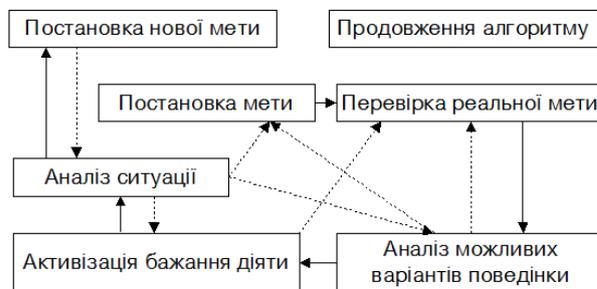


Рис. 5. Порядок реалізації методики GROW

Технологію методики GROW краще використовувати для клієнтів, які вже мають досвід роботи з коучем.

Підготовка коучів та наставників вимагає уточнення відповідних спеціальних функцій менеджменту. Їх зміст подано в табл. 1 і 2.

Закінчення табл. 2

Таблиця 1

Зміст загальних та спеціальних функцій коуча

Загальні функції	Спеціальні функції
Аналіз ситуації	Оцінка компетентності та професіоналізму клієнта як особистості
	Оцінка здатності клієнта працювати в команді
	Обговорення з клієнтом його проблем та отримання згоди на співпрацю для розвитку готовності до подолання проблем
Планування та розподіл відповідальності	Встановлення стилю взаємодії (коучинг, наставництво, поєднання коучингу з наставництвом)
	Вибір критерію та методів діагностики розвитку професіоналізму клієнта
	Формування у клієнта здатності до самостійного управління власним розвитком і делегування йому відповідальності за досягнення результатів
	Складання графіків коуч-тренінгу
	Узгодження засобів підтримки клієнта коуч-менеджером
	Визначення характеру взаємодії з керівниками та особами, від яких залежить результат коучингу
Реалізація коучингу	Зміна стилю і техніки коучингу з урахуванням досягнень клієнта
	Вибір оптимального темпу та характеру змін в діяльності клієнта
	Організація зворотного зв'язку клієнт — коуч-менеджер
	Підтримка клієнта в намаганнях використовувати результати коучингу та заохочення його до подальшого самовдосконалення
	Оцінка результатів тренінгу та визначення причин, що негативно впливають на результати коучингу

Таблиця 2

Зміст загальних та спеціальних функцій наставника

Загальні функції	Спеціальні функції
1	2
Планування розвитку	З'ясування специфічних потреб клієнта і узгодження з ним схеми управління їх задоволенням

1	2
	Вибір засобів забезпечення об'єктивності інформації та керівництва і врахування індивідуального підходу до навчання
	Гарантія відповідності порад і інформації конкретній ситуації
	Заохочення до самостійної оцінки здібностей і навичок для розвитку самоусвідомлення
Формування здатності до самостійного навчання	Допомога клієнту у визначенні причин, які необхідно контролювати для досягнення цілей навчання (в тому числі наявність спеціальних навичок та необхідних ресурсів)
	Допомога клієнту у визначенні причин появи проблем і заохочення до самостійного їх вирішення
	Надання гарантій, що поради та рекомендації не створять проблем у взаємовідносинах клієнта з його начальником
	Надання інформації клієнту щодо способів підтримки його в процесі навчання
Забезпечення підтримки під час реалізації плану розвитку	Розроблення та узгодження плану регулярних і екстрених зустрічей
	Забезпечення готовності наставника при необхідності, окрім своїх пропозицій, запропонувати інші джерела допомоги
	Гарантування регулярності роботи з клієнтом за визначеним графіком
	Забезпечення формування ефективних офіційних стосунків за рахунок використання порад та пропозицій
	Розгляд помилок та хиб як сигналів для навчання, формування бажання клієнта до самовдосконалення
Допомога в аналізі успішних результатів	Сприяння формальній оцінці керівником та колегами досягнень клієнта
	Допомога у визначенні причин несподіваних проблем і перемог під час навчання
	Підтримка використання клієнтом набутих знань та навичок
	Стимулювання клієнта до постановки нових цілей, визначення змісту та обсягів необхідної допомоги

Управління навчанням в колективах буде ефективним за умови, якщо в організації ця робота буде спеціалізована і впорядковуватиметься та контролюватиметься особою чи підрозділом, здатними виконати це. При цьому відповідна особа чи орган, які будуть виконувати функції куратора системи навчання, повинні бути підлеглими лише вищому керівництву, оскільки саме на цьому рівні формулюються стратегії розвитку підприємства, які вимагають реструктуризації системи навчання, визначення переліку нових професій чи доцільності вкладання коштів у розвиток професіоналізму існуючих працівників.

Впровадження нової системи навчання краще виконувати поступово, використовуючи технології управлінського експерименту та засобів паблік рилейшнз (ПР). Важливим напрямом використання експерименту в комбінації із заходами ПР є вивчення та зміна колективної думки, що безпосередньо склалася в організації (приклад такої дігностики наведений в джерелі). Незважаючи на те, що у класичному вигляді ПР сприймається як спосіб досягнення взаємопорозуміння та доброзичливих відносин між організацією та громадськістю, чимало прийомів ПР можна застосовувати для формування клімату соціального партнерства у колективі [4].

Як стверджують фахівці з ПР [5; 6], у системі управління внутрішнім станом організації цій функції надається подвійна роль. Перша полягає у формуванні колективу односторонців, котрі спільно вирішують завдання, які стоять перед організацією, усвідомлюють себе її значущою та невіддільною частиною. Другий аспект ПР у системі менеджменту являє собою власне підтримку менеджменту, узгоджену взаємодію колективу та керівництва, вибір тих методів впливу, які сприймаються підлеглими. У якості інструментів впливу на думку колективу менеджери, працівники підрозділів ПР і керівники організацій використовують лекції, індивідуальні бесіди, тренінги, консультації, дошку оголошень, неформальне спілкування поза межами підприємства, а то й чутки.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що коучинг та наставництво можуть стати конструктивним джерелом розвитку інноваційної поведінки персоналу підприємств, але їх впровадження вимагає попередньої підготовки та розроблення відповідних програм. Для забезпечення більш технологічних рекомендацій з розглянутих в даній статті проблем необхідно розробити методичне забезпечення до практичного обстеження готовності підприємств опанувати коучинг та наставництво, систему посадових інст-

рукцій для осіб та підрозділів, що будуть регулювати ці процеси на підприємстві.

Література: 1. Доронин А. В. Практикум по соционике для менеджера: Учебное пособие. — Харьков: Изд. Дом "ИНЖЕК", 2003. — 100 с. 2. Дороніна М. С. Діагностика поведінки колективу / М. С. Дороніна, В. В. Войтко // Управління розвитком. — 2004. — №1. — С. 61 – 68. 3. Огнев А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг. — СПб.: Изд. "Речь", 2003. — 192 с. 4. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. — 444 с. 5. Блэк С. Паблік рилейшнз. Что это такое / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989. — 519 с. 6. Алешина И. В. Паблік рилейшнз для менеджеров и маркетеров. — М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", изд. "ГНОМ-ПРЕСС", 1997. — 256 с. 7. Коучинг в обучении: практические методы и техники / Э. Парслоу, М. Рэй. — СПб.: Питер, 2003. — 204 с. 8. Харрис Дж. Коучинг: личностный рост и успех. — СПб.: Издательство "Речь", 2003. — 112 с.

Стаття надійшла до редакції
14.05.2004 р.

УДК 339.564(477)

Іванченко К. І.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКСПОРТУ В УКРАЇНІ

The main methods of export encouragement as a means of nontariff regulation of state foreign economic policy facilitating the raise of competitive capacity of goods in foreign market are considered in the article. The peculiarities of Ukrainian export policy problematic character, and prospects of national export are analysed. The main lines of forming the system of stimulation of export-oriented home enterprises are grounded.

Трансформаційні процеси в національній економіці, необхідність її включення у світові інтеграційні процеси в зв'язку з поглибленням загальносвітового процесу інтернаціоналізації та глобалізації вимагають формування такої зовнішньоекономічної політики, яка б сприяла соціально-економічному розвитку держави. Основними завданнями зовнішньоекономічної політики нашої держави та механізму державного регулювання зовнішньоекономічних зв'язків є як забезпечення оптимального поєднання вільної торгівлі та протекціоналізму з урахуванням особливостей українських реалій, так і формування сучасних експорт-орієнтованих моделей розвитку України. Отже, **актуальність теми** дослідження не викликає сумніву, оскільки вона присвячена процесам формування системи стимулювання експорту в національній економіці.