

УДК 615:12:005.95:005.22

В. В. Малий

Національний фармацевтичний університет

КОУЧИНГ ЯК СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Представлені результати теоретичного огляду коучингу як сучасного стилю менеджменту, що забезпечує ефективне управління фармацевтичними організаціями. Проведені соціологічні дослідження серед керівників вищої та середньої ланки управління оптового та роздрібного сектора фармацевтичного ринку на предмет їх теоретичної обізнаності у значенні терміну «коучинг» та його практичної значущості для аптечних підприємств. Для практичної адаптації коуч-менеджменту у фармацевтичні організації розроблено алгоритм його поетапного впровадження, який містить сім модулів з теоретичним і практичним наповненням.

Ключові слова: менеджмент; коучинг; фармація; ринок; фармацевтичні організації

ВСТУП

Серед сфер людської діяльності, що найбільш інтенсивно розвиваються, фармація займає особливе місце внаслідок свого соціального, економічного та медичного впливу на життя суспільства. Сьогодні сфера фармації перетворилася на глобальне економічне явище, що представляє собою значну частину сучасного бізнесу.

Перспективи розвитку фармацевтичних організацій, посилення конкурентної боротьби на ринку змушують керівників фармацевтичних підприємств вдосконалювати відносини управління, способи впливу на об'єкт управління.

Одним із сучасних методів управління фармацевтичними організаціями є коучинг. Вихідні положення методології та методики дослідження коучингу як методу управління розвитком організацій деталізовані в працях учених, які спеціалізуються в області загального і стратегічного менеджменту, насамперед, робіт Ансоффа І., Віссема Х., Віханського В. С., Гіус А., Глазьєва С. Ю., Короткова Е. М., Ламбена Ж. Ж., Наумова А. І., Стрікланда А. Дж., Томпсона А. А., Фатхутдінова Р. А. Проблеми управління людським капіталом і фармацевтичними організаціями висвітлені у вітчизняних роботах Євтушенко О. М., Громовика Б. П., Котвіцької А. А., Кузьміна О. Є., Мнушко З. М., Немченко А. С., Толочко В. М., Шумаєва О. О. Питання практики і теорії коучингу знайшли відображення в працях таких зарубіжних і вітчизняних учених як Голв У. Т., Дауні М., Ділтс Р., Кірпатрік Д., Клаттербак Д., Ландсберг М., Парслоу Е., Рогачова С. А., Рейнолдс М., Харгроув Р., Харріс Д. та інших.

Різні теоретичні та методичні аспекти управління організаціями за допомогою методу коучингу отримали відображення в сучасних дослідженнях. Однак цілісного уявлення про коучинг як про сучасний ефективний метод управління поки не сформовано. Переважно коучинг оцінюється як стиль управління, метод розвитку особистості, метод посилення мотивації і формування корпоративної поведінки персоналу організацій. Досліджень, спеціально присвячених застосуванню коучингу в управлінні розвитком фармацевтичних організацій, немає. Складність, багатоплановість і недостатня розробленість проблеми використання методу коучингу у фармації визначають актуальність і необхідність виконання спеціального дослідження.

Мета даного дослідження полягає в розробці наукових засад впровадження коучингу у фармацевтичних організаціях як методу управління їх розвитком.

Методологічною основою дослідження послужила методологія наукового пізнання. Основними методами дослідження стали: системний, процесний, маркетинговий та комплексний підходи для вирішення приватних завдань дослідження.

Викладення основного матеріалу. Походження слова «коучинг» (coaching – англ.) бере свій початок в XVI столітті і означає «візок» або «карету», тобто за сіб пересування і доставки до мети. У XIX столітті студенти англійських закладів почали використовувати його за аналогією зі словом «репетитор». Пізніше коучами стали називати спортивних тренерів, а потім цей термін став широко застосовуватися скрізь, де потрібна допомога наставників або інструкторів [1, 6].

Сучасна інтерпретація слова «коуч» має на увазі професію людини, яка допомагає людям в особистіс-

© Малий В. В., 2014

ному і професійному розвитку, супроводжуючи їх до поставлених цілей [3, 4].

У 80-х роках ХХ століття поняття «коучинг» прийшло в бізнес і отримало значне поширення в країнах з високорозвинутою економікою. Методи коучингу, отримавши визнання в індивідуальній практиці, поступово стали сприяти розширенню набору управлінських технік сучасних керівників. Так народився новий феномен – управління в стилі коучингу, що став сьогодні невід’ємним елементом управління успішними компаніями [8, 10].

Коучинг – інноваційний напрямок, який вже завоював діловий світ Західної Європи та Америки. Це стало можливим завдяки тісній співпраці Міжнародної федерації коучингу (ICF), Міжнародного Еріксоновського Університету (ЕСІ) і ексклюзивного провайдера його навчальних програм в Україні – компанії Working People Group (WPG) [9, 11].

Маємо констатувати, що коучинг в цілому і коучинг як стиль менеджменту зокрема ефективний тільки для вирішення певного кола завдань і тільки в певних умовах. У рамках цієї статті ми зупинимося на понятті коучингу як стилю менеджменту, який далі по тексту будемо називати коуч-менеджментом.

Аналіз літературних джерел дозволив нам стверджувати, що коучинг як стиль менеджменту є взаємодією між керівником і підлеглими, яка приводить до значного збільшення ефективності та результативності роботи, мотивації співробітника, підвищення його особистої відповідальності. Для того, щоб коуч-менеджмент в організації був ефективним, необхідно дотримуватися трьох основних умов:

По-перше, підлеглий повинен «дозріти» до адекватного сприйняття певного стилю управлінської взаємодії з ним. Причому всі підлегли за теорією коучингу можуть бути розділені на такі групи:

- **рівень I – «новачок»** (дилетант) – співробітник, який щойно прийшов в організацію, знайомиться з нею, ні в чому себе ще не проявив і нічим себе ще не скомпрометував. Характерною ознакою першого рівня зрілості є нездатність виконувати ті завдання, які не розписані покроково або містять занадто велику кількість кроків;
- **рівень II – «виконавець»** – це співробітник, який успішно пройшов етап стажування і зрозумів, чого від нього вимагає керівник і що він цілком може це зробити. Цьому співробітникові вже можна ставити складну багатокрокову задачу;
- **рівень III – «спеціаліст»** – це співробітник, який вже довів на практиці свою здатність справлятися з дорученим завданням, добре розуміє «правила гри» і імпровізує в їх межах. Час від часу у нього з’являються ідеї про те, як можна виконати роботу іншим, більш ефективним (на його погляд) способом. Такий співробітник готовий приймати на себе відповідальність і ризикувати;

- **рівень IV – «партнер»** – це співробітник, який вже не потребує безпосереднього керівника. Всі рішення він приймає самостійно. Всі рішення грамотні, тому що він добре знайомий із зовнішніми і внутрішніми умовами, в яких працює організація, детально розуміє своє місце в загальній структурі.

По-друге, коуч-менеджмент повинен «вписуватися» в характер праці підлеглої і управлінську культуру організації в цілому.

По-третє, знатність керівника застосовувати коуч-менеджмент в практичній роботі, в різних ситуаціях, для чого він (керівник) повинен володіти теоретичними знаннями та практичними навичками менеджменту взагалі та коучингу зокрема. Для розуміння даного напрямку ми розробили змістовну основу коуч-менеджменту, представлену на рис. 1.

Коучинг в організації найкраще починати з формування групової свідомості, яка виступає фактором психічної регуляції спільної діяльності і стану самої групи. Вона проявляється в єдності думок у прийнятті групових цілей, узагальненій та адекватній оцінці зовнішніх і внутрішніх умов спільної діяльності, повноті образу організаційної поведінки групи і кожного індивіда на всіх етапах досягнення загальної цілі. Це сприяє створенню групової мотивації, яка тісно пов’язана з високою індивідуальною мотивацією групової діяльності. З’являється установка на збагачення організаційних відносин: *постановка нових цілей і завдань, вдосконалення форм міжособистісної взаємодії*. Також важливо підкреслити, що в результаті застосування коучингу з’являється пріоритет орієнтовної частини діяльності над виконавчою.

За визначенням Міжнародної федерації коучингу (ICF) **«Професійний коучинг»** – це безперервне співробітництво, яке допомагає особистості досягати реальних результатів у своєму особистому і професійному житті. За допомогою процесу коучингу людина поглиблює свої знання, покращує свій коефіцієнт корисної дії та підвищує якість життя. Міжнародний еріксоновський університет коучингу (Erickson College International) дає наступне тлумачення: **«Суть коучингу»** – рух до мети. **«Ефективність коучингу»** полягає у досягненні людьми своїх особистих та професійних цілей ефективніше та отриманні впевненості, що обраний напрямок розвитку є вірним. При професійній підтримці коуча людина самостійно формулює цілі, напрацьовує стратегії та здійснює найбільш оптимальну з них.

Різні погляди на теорію коуч-менеджменту стали очевидні в ході проведення анкетування керівників підприємств фармацевтичного профілю. Респонденти (50 керівників вищого рівня управління і 50 – середнього, переважно з роздрібною та оптовою мережі) опитувалися на предмет того, що вони розуміють під терміном «коучинг». Майже 80 % респондентів середнього рівня управління визначили,

ЗМІСТОВНА ОСНОВА КОУЧИНГУ



Рис. 1. Структурований процес коуч-менеджменту.

що незнайомі зі значенням даного терміну, в той час як близько 60 % управлінців вищого рівня позиціонували себе як теоретично ознайомленими з даним поняттям менеджменту (рис. 2).

Враховуючи отримані результати дослідження, керівникам середнього рівня управління були запропоновані адреси провідних інформаційних джерел з питань коучингу, ознайомлення з якими та подальша їх зацікавленість у практичному впровадженні даного напрямку менеджменту в організації послужить мотиваційним фактором для продовження участі в анкетуванні (табл. 1).

За результатами проведеного теоретичного ознайомлення керівників середнього рівня управління до подальшої їх участі в анкетуванні було залучено майже 73 % (29 осіб), що дозволило зберегти паритетність їх відповідей. Таким чином, загальна чисельність респондентів склала 58 осіб.

Як показали подальші дослідження, керівники зазначених рівнів управління розставляють різні акценти у своїх поглядах на коучинг, які чітко обумовлені професійними функціями та професійною соціалізацією. Але слід зазначити, що практично з усіх аспектів анкети думка керівників вищого рівня управ-

Таблиця 1

ВЕБ-САЙТИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ «КОУЧИНГ»

Міжнародна академія коучингу	http://coacha.ru/index.php/component/content/article/50/164-publication.html
Міжнародний еріксонівський університет коучингу (ЕСІ)	http://erickson.ru/whatis-coaching.htm http://www.erickson.ru/what-is-coaching.htm
Компанія «Технології достатку», Working People Group (WPG)	трансформаційний коучинг – www.livecoach.ru/trenings/ind/coach/ , невербальний коучинг – www.livecoach.ru/trenings/ind/nv/ , репаттеринг – www.livecoach.ru/trenings/ind/rp/
Європейський центр бізнес-коучингу	www.eurocoach.ru/
Міжнародна федерація коучингу (ICF)	www.coachfederation.org/icfresearch/icf-research-portal/ (http://icfrussia.ru/eticheskiy-kodeks.html)

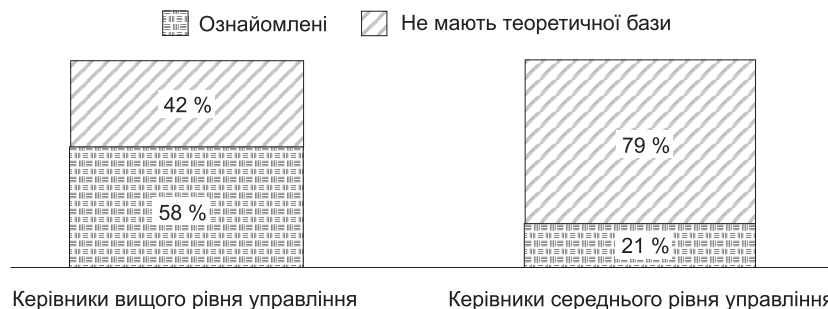


Рис. 2. Розподіл респондентів відносно їх теоретичного уявлення щодо значення та змісту терміну «коуч-менеджмент».

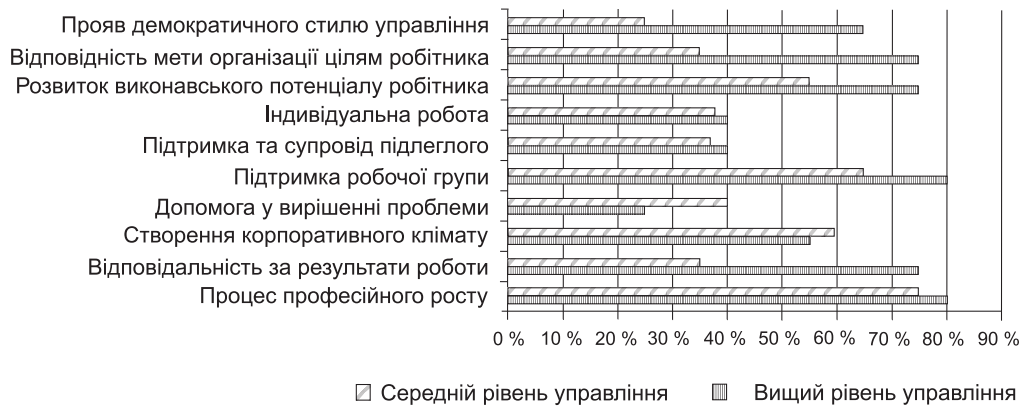
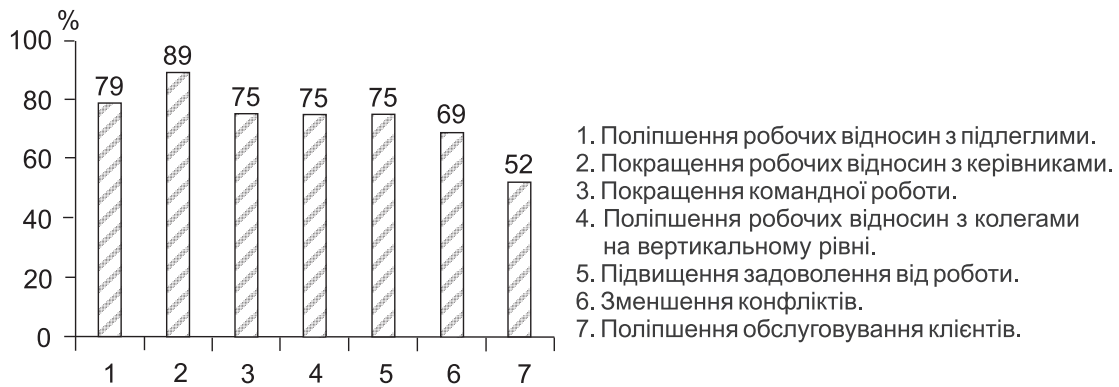
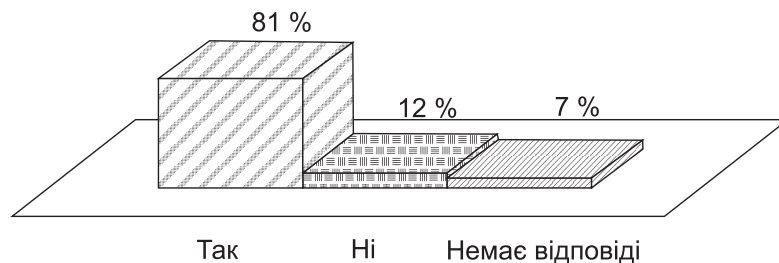


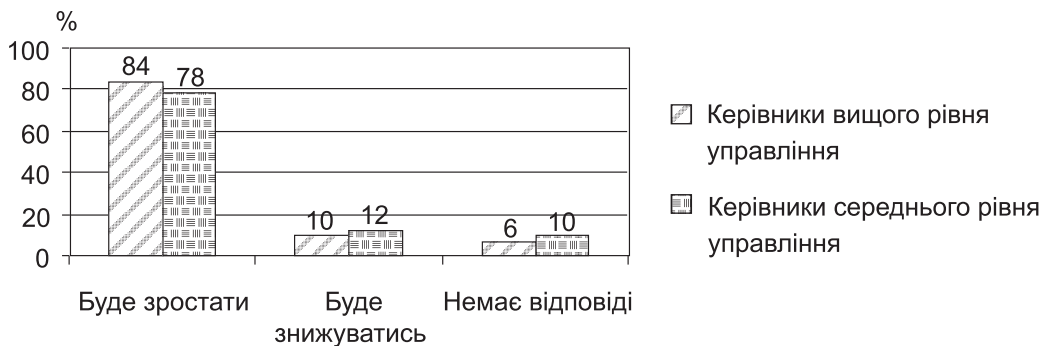
Рис. 3. Розподіл думок респондентів відносно важливості впровадження коуч-менеджменту на підприємстві фармацевтичного профілю.



А. Відповіді респондентів на запитання анкети «Які можуть бути досягнення керівника при практичному впровадженні коуч-менеджменту?».



Б. Відповіді респондентів на запитання анкети «Чи вважаєте ви коучинг доцільним інструментом розвитку особистості?».



В. Розподіл думок респондентів відносно перспективи застосування коуч – менеджменту у фармацевтичних організаціях

Рис. 4. (А, Б, В). Відповіді респондентів на питання анкети.

**АЛГОРИТМ ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧ-МЕНЕДЖМЕНТУ
В ПРАКТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

1. Коучинг як стиль управління та консультування	Визначення базових навичок коучингу Постановка особистих і професійних цілей Визначення існуючих стилів взаємодії з підлеглими Дослідження власного стилю взаємодії з людьми Визначення засобів протистояння впливу і маніпуляції Формування позиції коучменту як основи ефективної роботи з клієнтом
2. Цілі в процесі впровадження коуч-менеджменту	Визначення критерію мети організації Визначення впливу мети керівника на цілі організації Формування базових навичок коучингу
3. Аналіз реального стану управління та методів здійснення аналізу	Визначення обмеження і ресурсів Дослідження причин виникнення обмежуючих переконань, установок, варіантів поведінки та їх вплив на функціонування організації Визначення основних труднощів, що виникають при аналізі поточної та оцінці попередньої ситуації з деталізацією способів їх мінімізації Визначення технологій, що використовуються у коучингу на етапі аналізу Формування базових навичок коуч-менеджменту
4. Визначення можливостей для досягнення цілей	Визначення принципів процесу генерації ідей для вирішення особистих задач Формування креативності як ресурсу коуч-менеджменту Дослідження власної креативності учасниками групи Визначення обмежень, що заважають процесу розкриття особистості, їх усунення
5. Прийняття управлінського рішення	Визначення класичних способів прийняття рішень у менеджменті Усвідомлення власних способів прийняття рішення, оцінка ризиків Визначення важливості інтуїції у повсякденному житті та бізнесі Усвідомлення внутрішніх бар'єрів, які перешкоджають розумінню і використанню інтуїції. Визначення техніки і прийомів, які усувають ці бар'єри Освоєння методів з пошуку і прийняття найбільш ефективного управлінського рішення
6. Робота з групою	Коучинг для команди передбачає: Наявність базових вмінь для управління робочою групою Визнання особистості керівника та її впливу на групу Розвиток здатності керувати групою в умовах невизначеності, приймати рішення, вибирати відповідно до ситуації процедуру роботи Розуміти організацію та проекти як інтегральну систему трьох рівнів: « я » – особистісний, « ми » – корпоративна культура, « вони » – «жорсткі» елементи (структура, технології тощо)
7. Коуч-менеджмент всередині організації	Визначення умов, які повинні бути присутніми в організації для успішного впровадження коуч-менеджменту Поєднання коучингу і наставництва Впровадження коучингу на робочих місцях співробітників Впровадження коучингу в практичну діяльність організації

лінійна має вищу валентність, ніж колега з середнього рівня управління. Одноступінчастість має місце тільки в трьох позиціях: «коуч-менеджмент – це індивідуальна робота з підлеглими» (38-40 %), «підтримка і супровід» (38-40 %) та «засіб створення корпоративного клімату» (57-60 %) (рис. 3).

Слід підкреслити, що високий темп життя, нестабільність політичного та економічного середовища і бажання фармацевтичних працівників на цьому тлі гідно і ефективно здійснювати реалізацію своїх функцій на фармацевтичному ринку підтримують сьогодні актуальність коучингу і як окремої професії, і як підходу в менеджменті, і як способу саморозвитку, про що свідчать відповіді респондентів на основні питання анкети, рис. 4 (А, Б, В).

Але, слід підкреслити, що керівники вищого та середнього рівнів управління по-різному позиціонують коуч-менеджмент безпосередньо до свого положення по вертикальній гілці влади, признаючи при

цьому наступні твердження: *коуч-менеджмент у керівників вищого рівня управління розвиває* здатність працювати на результат та створювати бачення розвитку бізнесу; *допомагає* формувати план розвитку кар'єри та план досягнення успіху, вийти за особисті обмеження, створювати діалог між членами команди, розширити особисті та професійні горизонти; *підтримує* в подоланні значущих професійних і кар'єрних невдач, сильні сторони індивідуального стилю спілкування та вихід за особисті обмеження; *навчає* ефективності спілкування з людьми різних особистісних стилів, розробляти стратегію розширення соціальних зв'язків і сфери впливу, проводити індивідуальний коучинг і коучинг команд для проривів і досягнення результатів та *створює* безпечну зону для дослідження подій професійного життя та міжособистісних конфліктів.

Коуч-менеджмент керівників середнього рівня управління вчить проводити індивідуальний і ко-

мандний коучинг; **розвиває** навички, необхідні для управління і розвитку підлеглих, управлінське бачення, навички переговорів, особисті і кар'єрні перспективи; **допомагає** розробити план кар'єрного розвитку, навчитися управляти стресом на роботі, розвинути впевненість у своєму професіоналізмі, розвивати сильні сторони індивідуального стилю спілкування, подолати професійні проблеми і інші значущі розчарування, що впливають на мотивацію і прихильність, навчитися керувати організаційною політикою; **підтримує** у розвитку більш ефективних навичок управління, в розвитку впевненості в навичках публічних презентацій та **сприяє** створенню балансу робочого та особистого життя, в тому числі розвитку особистих і професійних соціальних зв'язків.

Для практичної адаптації коуч-менеджменту у фармацевтичній організації ми розробили алгоритм його поетапного впровадження, який містить сім модулів з теоретичним і практичним наповненням (табл. 2).

Сьогодні в організаційному коучингу успішно застосовуються випробувані прийоми сучасного менеджменту такі як метод техніки постановки цілей (Smart Growth). За даними дослідження Manchester Inc. організації, які активізують роботу менеджерів шляхом інвестування в коучинг отримують шестикратне зростання прибутку.

На сьогоднішній день коучинг в Україні ще перебуває на стадії «розповсюдження» (друга стадія в еволюції розвитку коучингу), тоді як у розвинених країнах він знаходиться вже на сьомій фазі поглибленої професіоналізації, але перспективи його практичної реалізації в нашій країні достатньо великі.

ВИСНОВКИ

Коучинг є важливим інструментом впливу на результати діяльності окремих людей і організації в цілому. Сучасне управління в стилі коучингу – це погляд на співробітників як на величезний додатковий ресурс підприємства, де кожен співробітник є унікальною творчою особистістю, здатною самостійно вирішувати багато завдань, проявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність і приймати рішення.

Прийняття коучингу як способу управління персоналом є дуже важливим і в перспективі матиме широке практичне застосування в багатьох українських компаніях, у тому числі фармацевтичного профілю, так як *керівник, який володіє коуч-менеджментом, може генерувати ідеї, підказувати рішення і підтримувати їх втілення у такий спосіб, який невідомий*

нікому на підприємстві; коуч-менеджмент підвищує відповідальність співробітників за результат, «включає» усвідомленість, підсилює самомотивацію. Це дозволяє співробітникам організації використовувати в повному обсязі свій потенціал і працювати з максимальною віддачею; коучинг може значно впливати на формування внутрішньої зацікавленості робітників, підвищуючи їх лояльність по відношенню до організації, а також сприяти формуванню корпоративної культури та мінімізації стресових ситуацій, які часто супроводжують трудовий процес, особливо в роздрібній аптечній мережі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
2. Мнушко З. М. Формування корпоративної культури як напрямку стратегічної діяльності фармацевтичних підприємств / З. М. Мнушко, Г. М. Лисак // Вісник фармації. – 2003. – № 3. – С. 55-56.
3. Огнев А. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. Огнев. – С.Пб.: Речь, 2003. – 186 с.
4. Парслоу Э. Коучинг в обучении: [практические методы и техники] / Э. Парслоу, М. Рэй. – С.Пб.: Питер, 2003. – 204 с.
5. Толочко В. М. Дослідження організації праці провізора аптеки / В. М. Толочко, Л. В. Галій, В. Ю. Василін // Фармац. журн. – 2007. – № 3. – С. 48-55.
6. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор. – М.: МАК, 2005. – 168 с.
7. Шумаєва О. О. Вітчизняний та зарубіжний досвід державного управління фармацевтичною галузю країни / О. О. Шумаєва // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2013. – № 4. – С. 134.
8. Downey M. Effective Coaching. Lessons from the coach's coach. 2-nd ed. Text / M. Downey. – Texere, 2003. – 149 p.
9. Goleman D. Leadership that gets results Text / D. Goleman // Harvard Business Review. – 2000. – March-April. – P. 79-90.
10. Hawkins P. Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy Text / P. Hawkins, N. Smith. – N-Y, 2007. – 368 p.
11. Perreault William P. Essentials of Marketing: Global Managerial Approach. 8-th ed. / William D. Perreault, Jr. E. Jerome McCarthy. – N-Y, 2000. – 588 p.

УДК 615:12:005.95:005.22**В. В. Малий****КОУЧИНГ КАК СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье представлены результаты теоретического обзора коучинга как современного стиля менеджмента, обеспечивающего эффективное управление фармацевтическими организациями. Проведены социологические исследования среди руководителей высшего и среднего звена управления оптового и розничного сектора фармацевтического рынка на предмет их теоретической осведомленности в значении термина «коучинг» и его практической значимости для аптечных предприятий. Для практической адаптации коуч-менеджмента в фармацевтические организации разработан алгоритм его поэтапного внедрения, который содержит семь модулей с теоретическим и практическим наполнением.

Ключевые слова: менеджмент; коучинг; фармацевция; рынок; фармацевтические организации

UDC 615:12:005.95:005.22**V. V. Malyi****COACHING AS THE MANAGEMENT STYLE AND PHARMACEUTICAL ORGANIZATION PERSONNEL MANAGEMENT**

The article presents the results of coaching theoretical review as the modern management style, ensuring effective management of pharmaceutical organizations. We've conducted some social research among the wholesale and retail sector managers and supervisors of pharmaceutical market concerning their theoretical knowledge of the term «coaching» and its practical relevance for pharmacy enterprises. For practical adoption of coaching-management into pharmaceutical organizations we've developed an algorithm of its phasing introduction, which includes seven modules of theoretical and practical content.

Key words: management; coaching; pharmacy; market; pharmaceutical organizations

Адреса для листування:

61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53.

050-841-56-77, (0572) 67-91-72.

E-mail: malyi.vladimir@gmail.com.

Національний фармацевтичний університет

Надійшла до редакції

03.10.2014 р.