

# HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Коучинг

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Бүгін біз коучингті үйрену әдістері туралы, оны оқытудың заманауи технологиялары туралы, білім алудың тиімді әдістерін қарастыру, жалпы айтқанда қызықты тақырып туралы әңгімелесеміз. Алдыңғы дәрісімізде оқытудың 3 үлкен методологиялық жолын бөліп алып, оны шартты түрде: тренинг, тәлімгерлік және коучинг деп атадық. Бүгінде коучинг жиі айтылып жүрген әдістердің бірі, қызметкерлерді үйретуді дамытудың басты бағыты болғандықтан осы әдіске тоқталайық.

## Коучинг дегеніміз не?

Бұл өз мақсаттарын және берілген уақыт аралығында зейінін бағалап, анықтап, түсінуге көмектесуге бағытталған бетпе-бет кездесу. Естеріңізде болса коучинг, бірінші кезекте, өз мүмкіндігі мен қабілетін ашуға бағытталған, яғни мақсатты тұжырымдау – өз мүмкіндігіңді ашудағы негізгі тақырып.

### **Коучинг:**

- Коучқа(бағынушы/үйренуші) өз мақсаттарын және берілген уақыт аралығында зейінін бағалап, анықтап, түсінуге көмектесуге бағытталған бетпе-бет кездесу.
- Өз мүмкіндіктерін ашуға, білімін өз бетінше қолдануға және жаңа бірегей жағдайлардағы құзіретін пайдалануға бағытталған интерактивтік білім беру техникасы.

Сонымен қатар, өз мүмкіндіктерін ашуға және білімін өз бетінше қолдануға, жаңа бірегей жағдайларда құзіретін пайдалануға бағытталған білім берудің интерактивті техникасы коучинг деп аталады. Келесі суреттен коучингке қажетті дағды спектрін көре аласыздар. Негізі, коучинг коучтың сұрақтарына жауап іздеуді, жауап беруді топшыламайды, коучқа жауапты өз бетінше табуға мәселе қоюды бағамдайтынын естеріңізге саламын. Сонымен бүгінде коучингте қандай дағдылар қажет?

### **Коучингте қажет дағдылар**

<b>Күш салу</b> Адамға мәселені өз бетінше шешуіне көмектесу	<b>Түсіну үшін тыңдау</b>
	<b>Ойлану</b>
	<b>Басқаша айту</b>
	<b>Қосындылау</b>
<b>Сананы оятатын сұрақтар қою</b>	
<b>Тиімді кері байланыс орнату</b>	
<b>Басқаруды ұсыну</b>	
<b>Кеңес беру</b>	
<b>Нұсқау беру</b>	<b>Қысым</b> Өзге адамның мәселесін шешу

Егер сізбен төменнен жоғары қарайтын болсақ, төменгі шекара – бізде қысым екенін көреміз. Біз нұсқаулықтан жырақтап, кеңес беруге, сосын басқаруды ұсынамыз. Тиімді кері байланыс орнатуды құрып, сананы оятатын сұрақтарға көшеміз, көбіне коучилер ұсынған заттарды қосындылаймыз. Айтылғандардың мағынасын тереңірек түйсіну үшін басқаша жеткіземіз, түсіну үшін ойланамыз, тыңдаймыз. Коучингке қажетті негізгі дағдылар осы.

Оқытудың мақсаты туралы жан-жақты айтатын болсақ, келесі кестеден ақпаратты тарату, діншілдік және ұстанымдар, қызметкерлер аралық дағдылар, мәселені шешу дағдылары,



шығармашылық құзырлықтар, моторика дағдылары, түйткілді түйсіну дағдысы деген оқу нысандарын көресіздер. Ол дағдылардың бірқатарын біз өткен дәрісімізде айтқан болатынбыз. Ендеше айтылмаған дағдыларға тоқталайық.

Мысалы, діншілдік, ұстаным туралы. Бұл қандай да бір нысанға немесе феноменге адамның ұзақ мерзімді қарым-қатынасы. Нақты ұстанымсыз болашақта тұрақты мінез-құлыққа қол жеткізу қиын. Мына кестеден қажетті айқындаманы дамыту немесе өзгерту үшін бізге ынталандыратын, иландыратын дәрістердің, әсерлі бейне немесе аудио материалдар, тіпті біз талап етіп қойған қандай да бір оқиғаны бастан кешіріп, оған қамығу сияқты түрлі рөлдік ойындар қажет екенін көреміз.

### **Білімін жетілдіруде түрлі нысандарымен оқытудың тиімді әдістері**

Оқу нысандары	Білімді тарату		Біліммен бөлісу		Білімді жетілдіру	
	лекция	аудио/видео презент-лар	Жұмыс орнында оқыту	Симуляция/Рөлдік ойындар	Аса күрделі тапсырмалар	Шешімді топтық түрде қабылдау
Ақпарат тарату	✓	✓				
Діншілдік/ұстаным	✓	✓		✓		
Қызметкерлер арасындағы дағды				✓		
Мәселені шешу дағдысы			✓	✓	✓	
Шығармашылық					✓	✓
Моторика дағдысы			✓	✓		
Түйткілді түйсіну дағдысы					✓	✓

Біз айтпаған тағы бір нысан, тұлғааралық немесе қызметкерлер арасындағы дағдылар. Бұл дағдыларды жетілдірудің ең жақсы әдісі симуляция/рөлдік ойындар. Презентацияны қалай дұрыс жасау туралы қанша айтсаңыз да, адам оны өзі бірнеше рет жасап көрмейінше, жаңа материалдар кезінде өзін экраннан бақыламайынша, оның коммуникациялық қабілеті өрістемейді, жетілмейді. Сондықтан оқыту және жетілдіру бағдарламаларында немесе тренингтерде тұлғааралық дағдыларды дамытуды басты мақсат етіп қойсаңыз, бағдарламада симуляцияға немесе рөлдік ойындарға тиісті уақыт бөлінгенін қадағалаңыз.

Түйткілді шешу дағдылары. Біз қанағат етпейтін қандай да бір жағдайлар, оны шешудің нақты алгоритмін немесе жағдайды түзету жолдарын білмесек оны біз түйткіл деп атаймыз. Түйткілді шешу дағдысының тиімді әдісінің бірі, кестеден көріп тұрғандарыңыздай, бірінші кезекте жұмыс орнында үйрету. Екіншіден, симуляция немесе рөлдік ойындар, онда біз адамға қандай да бір түйткілді мәселелерді артамыз. Оның, тіпті адам күнделікті болатын жұмысындағы өндірістік жағдайларға қатысы болмауы да мүмкін және тағы бір әдіс – аса күрделі тапсырмалар. Олар да бізді өндірістік үрдіске, сирек кездесетін түрлі міндеттерді атқаруға дайын болуға мүмкіндік береді.

Түйткілді түйсіну дағдылары – адамға ойлануға, кез келген жағдайлардан шығуға жол табуға мүмкіндік беретін даму нысаны, яғни түйткілді мәселенің белгілері жоқ делік, дегенмен адам қазіргі қолайлы ортада да жағдайдың қалай өрбитітін пессимистік тұрғыдан қарап, оның неге әкеліп соқтыратынын болжай алады. Бұл басқару буынына немесе жоғары қозғалыстағы инновациялық ортадағы мамандар үшін өте маңызды делік.

Шығармашылық дағдысы аса күрделі міндеттерді атқару және түйткілді топтап шешу арқылы жақсы дамиды. Дәл осы жерде әлеуметтік оқыту барысында адамдар бір-бірін жағдайды терең түсініп, айналаны кеңірек көре білуге итермелейді. Бұл жаңа көкжиек пен жаңартылған ой өріс адамға қандай да бір мәселені шешуде өзінің жаңа қырларын ашуына мүмкіндік береді. Мұны біз шығармашылық деп атаймыз.



Оқыту әдістері мен әдіс типтерін айтатын болсақ, біз кем дегенде бес типті айыра аламыз.

### Даму әдістері

- **Іштей** (өндіріске жақын және қолдануға оңай) - сырттай («нашар» тәжірибені жеткізбес үшін, көкжиекті кеңейту)
- **Жұмыс орнында** («Неллидің жанында отырып», ротация және т.б. CIPD, - ең танымал) / жоқ (барынша құрылымды, логикаға қонымды, бақылауға келеді)
- **Электронды немесе аралас**
- **Жеке/әлеуметтік**
- **Өзіндік — педагогикалық**
- ...

Біріншіден, бұл іштей және сырттай оқыту. Іштей оқыту/ inhousemethod – ұжым кеңістігінен кетпей-ақ, кәсіпорын өз күшімен оқытады. Іштей оқудың тиімділігі неде? Ол ұжымдық және жедел міндеттерге аса жақын деген сөз, адам неге үйренгенін дереу сол жерде қолданысқа енгізе алады. Іштей оқудың қандай қауіпті тұстары бар? Шындығында осы әдістер арқылы оқушы ең үздік дүниелерді ғана емес, кәсіпорын тәжірибесіндегі қателіктер мен ақаулықтарды да қабылдайды. Біз көбіне ішкі түйсігімізбен жаттықтырушының жоғары деңгейін түсіне алмаған жағдайда іштей емес, сырттай оқуды пайдаланамыз. Компанияның өзінде жоқ ең мықты жаттықтырушыларды тарту үшін біз сырттай оқуға жүгінеміз, яғни сыртқы провайдерлердің тәжірибесін қолданамыз.

Келесі тип – жұмыс орнында немесе басқа жерде оқыту. 2014 жылғы CIPD мәліметі бойынша, жұмыс орнында үйрету, оқыту Еуропа жұмыс берушілері арасында кеңінен таралған. Жұмыс орнында үйрету әдістері, яғни өндірістен қол үзбей оқыту арқылы: «Неллидің жанында отырып», – деп айтсақ, оқушы өзге адамдар атқарып жатқан жұмыстарды бақылай алады. Бұған ротация және өзге де әдістер кіреді.

Жұмыс орнынан тыс жерде оқытудың тиімділігі неде? Мұндай оқыту барынша құрылымдалған, оны логикаға қонымды етіп құруға болады және оқытудың тиімділігін, нәтижесін, оқу барысын қадағалау жеңілдірек.

Үшінші тип – электрондық немесе аралас оқыту. Меніңше бұл әркімге түсінікті сияқты. «Көзбе-көз» оқыту: жаттықтырушы/ұстаз және оқушы/даму нысаны білім берудің дәстүрлі түрі. Бүгінде электрондық оқыту бір кеңістікте, бір жерде, бір уақытта болуға мүмкіндік береді, яғни даму материалдары мен бағдарламалары бүгін дайын болмаса, адам сыныпта жоқ болса да, ол онлайн режимінде, «көзбе-көз» қатыса алады. Тіпті адам айтарлықтай алыста болса да мұндай электронды оқыту жүйесі заманауи технологиялардың жетістігін қолдана алады. Алдын ала әзірленген электрондық оқыту жүйесі ме, әлде оқытушымен қарама-қарсы отырып білімін жетілдірген жақсы ма? Әрине, ең тиімдісі аралас оқыту, былайша айтқанда «blended» даму немесе оқыту деп аталады.

Төртінші тип бүгінде жеке немесе әлеуметтендірілген/әлеуметтік оқыту. Жеке оқыту адамға ыңғайлы, тиімді, себебі ол қолайлы орын, уақыт және оқу әдісін таңдап ала алады. Бірақ сарапшылар әлеуметтендірілген немесе әлеуметтік оқудың тиімдірек екенін айтады. Себебі ол қызығырақ, ол өзі сияқты оқып жүрген өзге адамдармен кері байланыс орнатуға мүмкіндік береді, олармен араласады, оқушыға эмоциясы арқылы ынтасын жоғалтып алмауына медеу болады және мен айтқым келіп тұрған соңғы тип, өзіндік немесе педагогикалық типтер. Өзіндік оқу жүйесінде – даму траекториясы мен алгоритмді өзім құрамын, ал педагогикалық типте – оқуға ұстаз немесе «арадағы делдал» итермелейді, ол екпін беріп, бақылап отырады, мен үшін оқудың мақсатын қояды, мен үшін оқу әдістерін таңдайды.



Біздің мәдениетіміз үшін негізі педагогикалық оқыту дәстүрлі деп есептеледі. Бұл тұрғыдан, біздің тыңдармандарымыз біреудің қолдауына, түсініктемесіне зәру. Олар үшін кері байланыстың маңызы зор. Батыстық студент немесе батыстық қызметкер өз бетінше әрекет етуге үйренген. Сондықтан ұстаз бен оқушының «көзбе-көз» кездесуінде, дәріс пен материалдарды студенттер өздері дайындайды, материалдармен өз бетінше танысады, ал университеттердегі сабақтарда немесе сыныптарда ең күрделі тапсырмаларды ғана талқыға салады. Алдын ала дайындық жұмыстарында игерген дағдылары мен білімдерін осындай кездерде шыңдай түседі. Бұл оқуға кететін уақытты үнемдеуге мүмкіндік береді. Осылай да оқуға болады, мұны да ескеріңіздер дегім келеді.

Оқыту мен оқу әдістерінің тиімділігін қамтамасыз ете отырып, оқыту теориясы туралы міндетті түрде айта кету керек. Оқу бағдарламаларының дизайны және түрлі әдістерді пайдалануды іріктеу негізінде не жатыр? Оқытудың ең танымал теориясы – Колбаның когнитивтік білім беру теориясы. Міне сіздер оның кестелік кескінін көріп тұрсыздар... онда, оқытуда заңдылықтардың бар екені айтылған, адам дамуының белгілі бір заңдылық кезеңдері. Оқу циклі нақты бір тәжірибені меңгеруден басталады, яғни тәжірибеден өту. Бұл этап «Мен жасаймын және оқимын» деп аталады.



Келесі логикалық кезең рефлексия, қадағалау, ойлану. Адамға біз тәжірибеден өтуіне, машықтық жинақтауға мүмкіндік берген соң, қандай да бір салада икемділігін, іскерлігін қалыптастыруға, белгілі бір жұмысты атқара алатынының түрлі нұсқаларын байқап көруіне де мүмкіндік берген жақсы. Кейде өз біліктілігін, өз тәжірибесі аясын кеңейту, кейде өзге адамдардың тәжірибесін зерттеу, ал тағы бір жағдайда орын алған айырмашылықтарды жіті түйсіну – бұл әдістемелердің тиімділігін бағалап, жаңа технологиясын терең түсінуге мүмкіндік береді.

Адамға өз тәжірибесін кеңейтуге және өзге адамдардың тәжірибесімен танысуға мүмкіндік берген соң, «Мен түсінемін» деген тұжырымдамамен және теориямен таныстырған жөн болады. Бұл – үшінші кезең. Сонымен, мұның бәрі 4-ші соңғы кезеңмен аяқталады. Біз сізбен бірге жаңа тәжірибе игереміз, яғни түсіну мен ойланудың шыңынан біз оқыту әдістерін ұғыну мен түйсінудің жаңа деңгейінде қабылдаймыз.

Колба циклі оқыту тиімділігі циклге ілесу арқылы ғана емес, негізінен оқушының жеке тұлғалық қабілеттеріне де байланысты екенін тұжырымдайды, яғни оқыту бағдарламасы қаншалықты оқушының жеке талап-тілегіне және адамның ерекшелігіне сәйкес келеді? Сонымен, Колбаның 4-ші кезеңін оқытудың 4-ші стилі ретінде қарастыруға болады. Өз тәжірибесі мен машықтығын пайдаланып, жақсы игеретін белсенді адамдар болады. Бақылаушы адамдар да бар, олар өзгелердің жұмысын қадағалай отырып, жаңа операцияларды атқармай-ақ, өзге адамдардың тәжірибесін пайдаланады және дәннің рационалды өзегін бөліп-жаруға қабілетті.



Жаңа тұжырымдамалармен және теориялармен танысу арқылы үздік оқытын адамдар да бар, яғни ол теоретиктер, бұл үшінші стиль. Ал оқушылардың төртінші типі – прагматиктер, олардың пікірінше, өз өміріне немесе тәжірибесіне қажетті ғана дүниелерді үйренеді, яғни қолданысқа жарамайтын дүниелерді үйренуге тырыспайды. Айтпақшы, сарапшылардың айтуынша, көптеген ересек адамдар уақыт өте келе білім алуда прагматикке айналады екен.

### Адамды оқыту тиімділігіне қандай тұлғалық ерекшеліктер ықпал етеді?

Оның мінезі, жасы, өткен тәжірибесі, жаңа ақпараттық технологияларды игеру деңгейі. Осы факторлар комбинациясын ескере отырып, адам дамуының жеке тиімді траекториясын құруға болады.

Біз сізбен бірге оқытудағы қажеттілікті анықтаудың компанияда оқыту бағдарламасының айтарлықтай күрделі кезеңі екенін айттық. Тағы бір күрделі кезең – ол, қорытынды кезең, онда біз оқу мен даму тиімділігін бағалау керекпіз және оқыту тиімділігін бағалаудың ең танымал, авторитарлық теориясы мен концепциясы – Киркпатрика үлгісі. Сізбен біз 4-ші түйін тұсына назар аударуымыз керек.

#### Киркпатрика үлгісі

- 1. Реакция:** оқыту бағдарламасы оқушыларға ұнады ма?
- 2. Оқыту:** олар нені үйренді?
- 3. Мінез-құлқы:** бағдарламаға қатысқаннан кейін олардың мінез-құлқы қалай өзгерді?
- 4. Жұмыс нәтижесі:** олардың мінез-құлқындағы өзгеріс компаниядағы жұмысына қаншалықты пайда әкелді?

Адамның реакциясын бағалаудан бастау керек. Оқыту бағдарламасы білім алушыларға ұнады ма? Оларға бағдарламаның ұнауы неге соншалықты маңызды? Сарапшы мамандар, оқу – шығармашылық үрдіс, ал шығармашылық қызмет жағымды эмоцияларға толы болса тиімді болады деген тұжырымға келіп отыр. Сондықтан оқу бағдарламасы білім алушыға ұнайтын болса, бұл бағдарламадан адамдар өз өміріне, жұмысына қажетті, пайдалы дүниелерді енгізе алады. Ендеше мінез-құлқы да өзгереді.

Екінші – білім алушының мінез-құлқы, сипаты қаншалықты өзгерді? Оқуда қандай мақсаттар қойды? Оқу бағдарламасында қандай нысандар жүзеге асырылды?, яғни біз не туралы айтамыз: адам бойына қандай білім сіңірді. Біз сізбен сағаларды бағалаймыз: ол оқуға дейін не білді, оқудан кейін не үйренгенін салыстырамыз. Оқуға дейін қолынан не келетін, оқыту бағдарламасы аясында қандай жаңа ілім игерді? Қандай ілімдер дағдыға айналды? Қандай ұстанымдарын адам өзгерте алды? Оның қабілеттері қалай өзгерді және с.с.

Үшінші мезет, ұжымға айтарлықтай қызықты болатын нәрсе ол – «адамның мінез-құлқы қалай өзгерді?». Себебі, өкінішке қарай, оқудан кейін келген адам өз игерген білімін пайдаланбаса ол ілімі мен тың дағдысы жойылып кетеді. Адам өзінің күнделікті жұмысында өзінің жаңа мінез-құлқы мен қабілетін неге қолдана алмайды? Көбіне ол ұжымдық орта жаңа әдістерді, жаңа білімді, тың дағдыны, тың үлгіні күнделікті жұмыс барысында қолдамайды.

Сонымен төртінші, оқытудың қорытынды нәтижесі ұйымдастырушылық деңгейдегі компания қызметінің нәтижесі. Егер адамдар оқып, білімін жетілдірсе, олардың мінез-құлқы өзгереді, ендеше ортақ ұйымдастырушылық нәтижелер де өзгеруі тиіс. Кіріс, нарық үлесі, инновациялық деңгейі, корпоративтік мәдениет және т.с.с. Бұл деңгейдің мониторлық нәтижесі ұзақ уақытты қажет етеді, дегенмен де бұл нәтижелерді қадағалап отырған абзал. Онда біз



адамдарды не үшін оқытамыз, оқыту үрдерісіне өзіміздің уақытымыз бен ресурстарымызды не үшін ысырап етеміз?

Сонымен бүгінгі дәрісімізді оқытудағы жаңа технологиялар мен трендтерге шолу жасаумен аяқтайын.

### **Оқытудағы жаңа технологиялар мен трендтер**

- Әлеуметтік желілер мен медиа
- Ұялы телефондар мен қосымшалар
- Виртуалды HRD (виртуалды кеңістік, 3D графика және басқалар)
- Геймификация
- ...

Біріншіден, барлығы әлеуметтік медиа желілерді жиі қолдана бастады. Бір бағдарламаға қатысушыларды, оқуға бірге машықтана алатын, өз дербес чаттар, форумдар арқылы қауымдастық құру ынталандырады. Оқуға ,оқу бағдарламасына қатысы жоқ, бірақ, жаңа оқыту әдістерінің сарапшылары болып табылатын сыртқы ортадан энтузиастарды шақыруға болады.

Ұялы телефондар және қосымшалар. Бүгінде мектептер, орта білім ұяларындағы заманауи мұғалімдер – күннен-күнге дамып келе жатқан түрлі мобильді қосымшаларды жиі пайдаланатын ең прогрессивті мұғалімдер дейді. Бұл сондай екпінді жетіліп келе жатқан бизнес, осы қосымшаларды пайдалануға креативті түрде келсек, қандай да бір дағды-машықтарды, ой-өрісті, біліктілікті жетілдіруге пайдалы болуы да мүмкін.

Виртуалды HRD – бұл виртуалды кеңістік, 3D графика және белсенді толтырылған әлеуметтік желілерді құру, онда адамдар түрлі бейнелерді өлшеп көріп, оқу үрдісіне жаңа қатысушыларды ынталандыра алады. Бұл да оқыту бағдарламасын айтарлықтай қанықтыра түседі.

Заманауи трендтердің бірі – геймификация, корпоративтік оқыту жүйесіне ойындар мен ойын кеңістігін ендіру. Ойындар арқылы заманауи қызметкерлер жылдам үйренеді. Эмоционалдық түрғыдан тәуелсіз болады. Ал бұл компания қызығушылық танытып отырған қандай да бір мәселелердің тез және көп шығынсыз шешілуіне ықпал етеді. Сондықтан бүгінде ойындар кеңістікті толықтыруда, оның әдеттегі жұмыс кеңістігінен ерекшеленбеуін HRD бақылауда. Бұл «біз қазір бір нәрсені үйретеміз» дейтіндей арнайы бағдарламалық оқыту емес, бұл қызметкер компьютерін қосып, оған қандай да бір сауал қойылғанда ақпараттық кеңістікке еніп, қызықтыратын сұраққа жауап іздеу немесе өз әріптестерімен қарым-қатынас барысында бір-біріне сұрақ қоя аламыз, жұмыс күнінің соңында толғандырған, барынша пайдалы, жұмыс күні барысында жұмыс үрдісіне ықпалын тигізген маңызды деген сұрақты іріктей аламыз.

HRD кеңістігінде геймификация қарыштап қадам басуда. Бұл белсенді айналымға еніп келе жатқан тренд.