МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02 – МКР. 1873 «С» 2023.10.16. 001 УП

БАНТЮКОВА ДМИТРА ЮРІЙОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.963

ПОГОДЖЕНО
Декан
гуманітарно-педагогічного факультету

_____**Інна САВИЦЬКА**
(підпис)
«_____» _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та освітніх технологій

_____**Сергій КУБІЦЬКИЙ**
(підпис)
«_____» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Використання коучингу в управлінні персоналом організації»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми
к.п.н., професор _____ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**
(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к. е. н., професор _____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

Виконав _____ **Дмитро БАНТЮКОВ**
(підпис)

Київ - 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри управління та освітніх технологій
к. пед. н., професор _____ Сергій КУБІЦЬКИЙ
«___»_____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Бантюкову Дмитру Юрійовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Використання коучингу в управлінні персоналом організації»,** затверджена наказом ректора НУБіП України від 16.10.2023 р. № 1873 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.11.10__
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) матеріали ТОВ «Пирятинський сирзавод»; 4) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти використання коучингу в управлінні персоналом організації;
2. Діагностика використання коучингу в управлінні персоналом організації;
3. Напрями удосконалення використання коучингу в управлінні персоналом організації.

Дата видачі завдання «25» листопада 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ **Дмитро БАНТЮКОВ**
(підпис)

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Використання коучингу в управлінні персоналу організації»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Бантюкова Дмитра Юрійовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 82 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 23 таблиці і 10 рисунків. Список використаних джерел включає 61 найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні аспекти використання коучингу в управлінні персоналом організації. Розкрито суть поняття коучингу в управлінні персоналом організації та наведено особливості впровадження коучингу в управління персоналом організації.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці використання коучингу в управлінні персоналом організації. Наведено загальну характеристику ТОВ «Пирятинський сирзавод», охарактеризовано здійснення управління персоналом у ТОВ «Пирятинський сирзавод» та проведено аналіз використання коучингу в управлінні персоналом організації.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи окреслено напрями удосконалення використання коучингу в управлінні персоналом організації. Запропоновано рекомендації щодо використання коучингу в управлінні персоналом організації та надано пропозиції щодо використання зарубіжного досвіду коучингу в управлінні персоналом організації.

Ключові слова: коучинг, коуч, управління персоналом, працівник, організація.

ЗМІСТ

ВСТУП…..…….... 6

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ……. 9

1.1. Сутність системи управління персоналом в організації…… 9

1.2. Суть поняття коучингу в управлінні персоналом організації.... 15

1.3. Особливості впровадження коучингу в управління персоналом організації……. 24

Висновки до розділу 1……... 35

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ……. 36

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод»…… 36

2.2. Здійснення управління персоналом у ТОВ «Пирятинський сирзавод»……... 41

2.3. Аналіз використання коучингу в управлінні персоналом організації…….. 49

Висновки до розділу 2……... 53

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ……... 55

3.1. Рекомендації щодо використання коучингу в управлінні персоналом організації ……..……..… 55

3.2. Зарубіжний досвід використання коучингу в управлінні персоналом організації ….……..…..…….. 63

Висновки до розділу 3……... 70

ВИСНОВКИ…….……. 72

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….…… 75

ДОДАТКИ……. 82

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища коучинг є незамінним інструментом сучасного управління персоналом організації. Цей інструмент дозволяє організаціям ефективно адаптуватися до змін, розвивати лідерські якості персоналу та підтримувати високий рівень мотивації співробітників. В умовах постійних змін, таких як цифровізація, глобалізація та економічна турбулентність, коучинг стає важливим інструментом підтримки співробітників. Він допомагає їм адаптуватися до нових викликів, зберігаючи ефективність та емоційну стійкість. Коучинг спрямований на розвиток керівників, які здатні не лише ефективно управляти командами, а й надихати їх. Управління персоналом вимагає індивідуального підходу до кожного працівника. Коучинг сприяє формуванню відкритої, прозорої та підтримуючої корпоративної культури. Організації, які активно впроваджують коучинг, демонструють вищий рівень задоволеності співробітників, що позитивно впливає на утримання талантів. Завдяки коучингу співробітники отримують чітке розуміння своїх ролей і задач, а також розвивають навички самоменеджменту, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та ефективності роботи організації в цілому.

Теоретичні та практичні аспекти використання коучингу в управлінні персоналом організації досліджували такі науковці, як: В. Базелюк, Т. Балановська, Л. Глущенко, А. Калінін, О. Коваленко, І. Котовська, С. Кубіцький, Л. Ліпич, Ю. Ломага, М. Михайліченко, М. Нагара, В. Павлов, Л. Скібіцька, О. Скібіцький, Л. Чернишова та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів використання коучингу в управлінні персоналом організації, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо використання коучингу в управлінні персоналом організації. Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність системи управління персоналом в організації;
- розглянути суть поняття коучингу в управлінні персоналом організації;
- навести особливості впровадження коучингу в управління персоналом організації;
- охарактеризувати діяльність підприємства;
- проаналізувати здійснення управління персоналом у підприємстві;
- провести аналіз використання коучингу в управлінні персоналом організації;
- запропонувати рекомендації щодо використання коучингу в управлінні персоналом організації;
- надати пропозиції щодо використання зарубіжного досвіду коучингу в управлінні персоналом організації.

Об'єкт дослідження – процес використання коучингу в управлінні персоналом організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти використання коучингу в управлінні персоналом організації. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах ТОВ «Пирятинський сирзавод» Пирятинського району Полтавської області.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний підхід, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо використання коучингу в управлінні персоналом організації. Для реалізації поставлених у магістерській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; табличний та графічний – для відображення й аналізу інформації та інші.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, первинна

документація ТОВ «Пирятинський сирзавод», результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення використання коучингу в управлінні персоналом організації.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 82 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 23 таблиці і 10 рисунків. Список використаних джерел включає 61 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність системи управління персоналом в організації

Розвиток системи управління персоналом пов’язують із виникненням і становленням ринкової економіки, проте її основи було закладено з появою найманих працівників. Термін «управління» визначають як цілеспрямовану дію на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку зі зміною обставин. У складі управління виділяють ряд категорій, серед яких особливе місце посідає управління персоналом.

Існують приклади різного тлумачення самого поняття «управління персоналом», при визначенні якого одні автори оперують метою і методами, за допомогою яких можна досягти цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління, в той час як інші наголошують на змістовній частині, яка відображає функціональну сторону управління. Підходи до визначення поняття «управління персоналом» наведено у табл. 1.1.

Мета управління персоналом досягається через виконання як загальних, так і спеціальних функцій. Загальні функції (планування, організація, мотивація та контроль) виконуються всіма керівними органами в межах їхньої компетенції. Спеціальні функції управління персоналом здійснюють спеціалізовані відділи, відповідно до своїх обов'язків.

Основними складовими системи управління персоналом є:

1. Суб'єкт - джерело управлінського впливу, яке відповідає за контроль, лідерство і вплив на об'єкт з метою його приведення до бажаного стану.

2. Об'єкт - той, на кого спрямований управлінський вплив.

3. Управлінський вплив - це сукупність цілеспрямованих дій, інструментів, методів і прийомів, що використовуються для впливу на об'єкт і зміни його стану.

4. Зворотній зв'язок - це інформація про ефект управлінських дій суб'єкта і зміни, які відбулися в об'єкті під їхнім впливом.

Таблиця 1.1

Підходи до поняття «управління персоналом»*

Підхід	Сутність поняття
Управління персоналом як цілісна система	Управління персоналом – діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивацію й ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані
Управління персоналом як область (сферу, функцію) діяльності, характерну для всієї організації	Управління персоналом – визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, а також структурування робіт, політика винагороди та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал, керівництво співробітниками
Управління персоналом з точки зору прийняття рішень	Управління персоналом – система розробки і реалізації взаємопов’язаних, ретельно продуманих на рівні організації рішень з приводу регулювання відносин праці та зайнятості
Управління персоналом з методологічної точки зору (управління персоналом виступає одночасно як система організації, як процес і як структура)	Управління персоналом – сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток та використання персоналу організації, що реалізуються як низка взаємопов’язаних напрямків та видів діяльності
Мотиваційний підхід	Управління персоналом – формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, які стоять перед організацією
Системний підхід	Управління персоналом – облік взаємозв’язків між окремими аспектами управління персоналом, який виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію та стимулювання роботи з персоналом
Інтеграційний підхід	Управління персоналом – поглиблення взаємодії і взаємозв’язків між компонентами системи управління по вертикалі – між рівнями управління і підрозділами, і по горизонталі – за стадіями життєвого циклу організації, культури; ступінь узгодженості економічних інтересів

Примітка. *Розроблено за:[10;11]

Практичний досвід свідчить про наявність двох підходів до управління персоналом: технократичний і гуманістичний. При технократичному підході управлінські рішення відстоюють насамперед інтереси виробництва, а чисельність і склад працівників визначаються виходячи з характеристики застосовуваної техніки, технологічного й операційного розподілу праці, заданого ритму виробництва, внутрівиробничої кооперації, тобто усіх складових

технології виробництва. Зважаючи на це, управління персоналом як складова процесу управління виробництвом зводиться до підбору виконавців з відповідними професійно-кваліфікаційним складом та їх розміщенню, виходячи з задач організації виробництва і праці.

Гуманістичний підхід під управлінням персоналом розуміє створення умов праці та її змісту таким чином, щоб вони дозволили знизити ступінь відчуження працівника від його трудової діяльності та від інших працівників.

Тому, відповідно до такого підходу, функціонування виробництва, та його результативність залежать не тільки від відповідності чисельності і професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу вимогам техніки і технології, але й від рівня мотивації персоналу, ступеня врахування його інтересів, що вимагає більшої уваги до інтересів кожного окремого працівника як особистості, підвищення змістовності праці, поліпшення умов праці, реалізації особистих прагнень людини. При такому підході управління персоналом розкрито більш широко.

Водночас, використання системного підходу до управління персоналом дає змогу розглядати його як систему, що складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем. Система управління персоналом - це багатокомпонентний процес, що охоплює такі аспекти, як планування людських ресурсів, залучення кваліфікованих кадрів, їх розвиток, мотивація та оцінка результатів роботи. Ефективна кадрова політика також передбачає створення сприятливих умов для розвитку співробітників, підвищення їх кваліфікації, забезпечення соціальних гарантій і сприяння професійному зростанню.

Головна мета системи управління персоналом - забезпечення підприємства працівниками, що постійно генерують інновації у всіх аспектах своєї діяльності, створення умов для впровадження інновацій. Система управління персоналом це: 1) відносно автономна і специфічна підсистема загальної системи управління фірмою; 2) сукупність взаємозалежних процесів управління поведінкою окремої особи у процесі трудової діяльності; 3) виконавська діяльність різних суб'єктів,

що впливають на процес праці і персонал фірми; 4) способи впливу на процес взаємодії суб'єкта та об'єкта управління.

Система управління персоналом формується відповідно до цілей організації. Для різних підприємств цілі системи управління персоналом залежать від характеру діяльності підприємства, результатів діяльності та його стратегічних цілей. Структуру цілей системи управління персоналом наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Структура цілей системи управління персоналом

І рівень – основна мета системи управління персоналом – це створення необхідної кадрової бази, організація її ефективного використання, розвиток етики, стимулювання творчості і професійного розвитку та досягнення ефективності роботи.	
ІІ рівень	***ІІІ рівень***
– розробка стратегії управління персоналом з урахуванням зміни зовнішнього середовища; – прогнозування та планування персоналу; – побудова системи мотивації і соціального забезпечення персоналу – розробка корпоративної культури	– аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; – аналіз потреб до нових спеціальностей; – аналіз динаміки розвитку персоналу та індивідуальних планів розвитку персоналу та кар'єри працівників; – аналіз трудових процесів; – аналіз якості та планування соціального розвитку персоналу

Примітка. *Джерело:[15]

Розглядаючи набір цілей, можна виділити такі категорії: економічні (усі цілі спрямовані на досягнення кінцевого зростання прибутку); науково-технічні (підвищення продуктивності шляхом впровадження інновацій); комерційно-виробничі (пов'язані з виробництвом та реалізацією необхідної кількості продукції для досягнення запланованого рівня прибутку); соціальні (організація умов праці).

Як основа для побудови системи використовуються принципи управління персоналом – це основні правила і стандарти, якими повинні керуватися керівники в процесі управління. Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом в організації (табл. 1.3).

Система управління персоналом включає аналіз та планування персоналу, набір персоналу, відбір та розстановка персоналу, атестація та оцінювання

кадрів, організацію трудових відносин, мотивація персоналу, створення сприятливих умов праці, інформаційне забезпечення, розвиток та навчання персоналу. Основні підсистеми управління персоналом наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.3

Принципи управління персоналом*

Принципи	Зміст
1. Принципи, характерні для формування системи управління персоналом	
Стійкість	Для забезпечення стабільного функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того або іншого працівника або підрозділ в невигідне становище щодо регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектність	Управління персоналом (як по вертикалі, так і по горизонталі) може здійснюватися різними каналами: адміністративно-господарськими, економічними, правовими і ін.
Прозорість	Система управління персоналом повинна мати концептуальну єдність, єдину термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинна здійснюватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів управління персоналом
Комфортність	Система управління персоналом повинна забезпечити працівнику максимум зручності для творчих процесів обґрунтовування, ухвалення і реалізації рішень. Наприклад, вибірковий набір даних, різноманітні методи їх обробки, спеціальне оформлення документів з виділенням істотної інформації, їх гармонійний зовнішній вигляд, виключення зайвої роботи при заповненні документів
2. Принципи, які визначають напрями розвитку систем управління персоналом	
Концентрація	Розглядається в двох напрямах: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішення основних завдань або концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізація	Розподіл праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, фахівців і службовців). Формуються окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельність	Допускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивність	Означає пристосованість системи управління персоналу до цілей об'єкту, який змінюється
Послідовність	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з вдосконалення системи управління персоналом
Безперервність	Відсутність перерви в роботі співробітників системи управління персоналом або підрозділів, скорочення часу обороту документів, простоїв технічних засобів управління тощо
Ритмічність	Виконання однакового об'єму робіт в однаковий проміжок часу і регулярність повторення функцій управління персоналом
Прямолінійність	Впорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації про ухвалення певного рішення. Може бути горизонтальною і вертикальною

	(взаємозв'язок між функціональними підрозділами і взаємозв'язок між різними рівнями управління)

Примітка. Розроблено за:[51]

Таблиця 1.4

Основні підсистеми управління персоналом*

Основні етапи	№	Характеристика етапу
Аналіз та планування персоналу	1	Процес аналізу кадрової політики управління персоналом за наявної стратегії
	2	Процес розроблення та коригування політики управління персоналом.
	3	Процес відбору стратегії управління персоналом
Набір персоналу	4	Визначення потреби в персоналі з внутрішніх джерел
	5	Визначення потреби в персоналі із зовнішніх джерел
	6	Комплексний підхід до визначення потреби в персоналі
	7	Визначення цільових потреб у персоналі за фактом організації робочих місць
Відбір та розстановка персоналу	8	Вивчення і оцінка особистості і компетенції кандидатів та відбір з кадрового резерву, утвореного за допомогою набору
	9	Відбір та розстановка персоналу періодично відповідно до функціонування робочих місць
Атестація та оцінювання кадрів	10	Процес оцінювання персоналу
	11	Процес атестації персоналу
Організація трудових відносин	12	Процес зниження конфліктності та забезпечення комфортного соціально-психологічного клімату
Мотивація персоналу	13	Процес впливу матеріальних чинників мотивації персоналу
	14	Процес впливу нематеріальних чинників мотивації персоналу
Створення сприятливих умов праці	15	Процес управління поточною безпекою праці персоналу
	16	Процес створення умов праці та моніторингу безпеки діяльності персоналу
Інформаційне забезпечення	17	Процес поточного обліку персоналу та моніторингу робочого місця
	18	Процес загального обліку персоналу та моніторингу робочого місця
Розвиток та навчання персоналу	19	Процес загального розвитку персоналу
	20	Процес цільового навчання та забезпечення розвитку персоналу
	21	Розвиток та поточне навчання персоналу

Примітка. *Розроблено за:[19]

Коли всі функціональні підсистеми, якими керується персонал, координуються та застосовуються одночасно у часі та просторі, можна досягти максимального успіху в управлінні.

Залежно від розмірів та видів діяльності підприємства склад підсистем може змінюватися. До елементів системи управління персоналом можна віднести: групу фахівців апарату управління і обслуговуючого персоналу:

комплекс технічних та інформаційних засобів, методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами; правові та нормативні документи.

Таким чином, персонал підприємства охоплює всіх працівників незалежно від їх посад, кваліфікації чи функціональних обов'язків. Це сучасне й широке поняття, яке включає як найманих працівників, так і керівників і фахівців усіх рівнів, представляючи собою весь людський ресурс підприємства. Система управління персоналом - це складний процес, що охоплює планування людських ресурсів, залучення кваліфікованих працівників, їх розвиток, мотивацію та оцінку ефективності роботи. Цілі та функції такої системи є різноманітними й залежать від масштабу підприємства, де вона впроваджується.

1.2. Суть поняття коучингу в управлінні персоналом організації

Не зважаючи на те, що у світову практику управління коучинг увійшов уже понад три десятки років тому, в Україні це поняття залишається новим. Проте в умовах теперішньої динамічності та нестабільності сучасні підприємства змушені шукати новітні методи підвищення ефективності своєї діяльності, які б забезпечили їм можливість виживання в умовах ресурсної обмеженості не вимагаючи при цьому значних капітальних витрат. На перший погляд, це нелегке та практично недосяжне завдання. За даних умов організаціям потрібно шукати або «виховувати» самостійно таких керівників, які зможуть досягти поставлених цілей в умовах економії, крім того такі управлінці повинні працювати над пошуком ідей та можливостей щодо покращення внутрішнього середовища підприємства. Одним із методів підвищення якості роботи менеджерів є проведення коуч-сесій для виявлення та вирішення проблем як психологічно-особистісного характеру, так і проблем функціональних підсистем організації.

Вперше поняття «коучинг» з’явилося у книзі Тімоті Голвея «Внутрішня гра в теніс», що була видана у 1974 р. Т. Голвеєм було сформульовано концепцію цього методу [1]. Головною ідеєю було те, що перешкодою у досягненні мети є «суперник у голові». В даному випадку наставником постає коуч, який вчить

гравця шукати шляхи досягнення поставлених цілей, долаючи внутрішні перешкоди.

Зарубіжні дослідники виділяють наступні етапи розвитку та становлення коучингу як науки:

- 70-80 рр. - виникнення та формування;
- середина 80-их - розповсюдження;
- кінець 80-их - процвітання;
- кінець 90-их - системний розвиток персоналу;
- початок 90-их - диференціація;
- кінець 90-их - популяризація;
- 2002 р. і до тепер - зростання професіоналізму [23].

Аналіз робіт зарубіжних і вітчизняних авторів, які досліджують методи впливу на конкурентоспроможність показав, що поява коучингу як технології пов'язана, перш за все, з двома домінуючими тенденціями розвитку конкурентоспроможних економічних систем. Перша - технологізація організаційних процесів (в тому числі і процесів управління людськими ресурсами організації). Прагнення і необхідність якомога точніше передбачати і як можна надійніше гарантувати майбутнє в мінливому світі. Друга - розвиток тенденції до партнерства, діалогу або участі [2]. Підходи науковців до визначення поняття «коучинг» наведено у табл. 1.5.

Проаналізувавши табл. 1.5 , можна значити що з точки зору управління, коучинг може розглядатися як самостійний вид діяльності, або як стиль управління. Іншими словами, він може впроваджуватися у вигляді певних «коучинг-сесій», які менеджери і члени команди відокремлюють від звичайної діяльності підприємства, або він може бути інтегрований в поточне (оперативне) управління команди або відділу. Його мета полягає в тому, щоб спонукати людей вирішувати проблеми самостійно, а не направляти їх назад до свого тренера. Насправді, менеджери багато уваги приділяють розвитку людей, які звертаються до них, а також створенню середовища, де люди можуть працювати незалежно, якомога більше та ефективніше.

Таблиця 1.5

Підходи науковців до визначення поняття «коучинг»*

Автор	Визначення
Міжнародна академія коучингу [24]	Коучинг передбачає діалог між коучем і клієнтом з метою допомогти клієнту отримати повноцінне життя. Це досягається шляхом допомоги клієнту з визначення, що є для нього важливим і роз'яснення його цінностей. За допомогою клієнта, коуч створює цілі, засновані на цінностях, і планах їх досягнення. Завдяки співпраці коуч підтримує клієнта в досягненні цих цілей
Романова С.М. [44]	Коучинг (англ. Coaching) - метод консалтингу та тренування, в процесі якого людина, що називається «коуч», допомагає навчатися досягненню якоїсь життєвої або професійної цілі. Коучинг – здатність досягнення чітко визначених цілей.
Павлов В.І. [42]	Коучинг – це досягнення найкращих результатів завдяки індивідуальній і приватній допомоги людини, що буде кидати виклик і стимулювати вас до подальшого зростання.
Нагара М.Б. [36]	Коучинг – це технологія управління не тільки поточним рівнем конкурентоспроможності персоналу підприємства, а й також його перспективною конкурентоспроможністю, оскільки він спрямований на мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємства, розвиток необхідних навичок та вмінь роботи з динамічною інформацією, що сприяє освоєнню передових стратегій отримання результату завдяки високій мотивації праці, створення атмосфери творчості й ініціативи, підвищення відповідальності за виконання завдань
Нежинська О.О. [39]	Коучинг – це узгоджене комунікативне взаємодія між кількома суб'єктами, направлене на підвищення ефективності процесів самовизначення, самоактуалізації та самореалізації кого-небудь із них

Примітка. *Розроблено за:[24; 37; 40; 43; 45]

Найважливіше що потрібно зрозуміти, це те, що коучинг спільний, двосторонній процес. Це означає, що тренер і людина, яку тренують (клієнт) працюють над створенням змін разом. Коучинг – це співпраця між тренером і клієнтом. Коучинг є високоефективним підходом в роботі з людьми, за рахунок того, що включає в себе 3 унікальних компоненти [7]:

- синергію: клієнт і коуч є партнерами, командою, що фокусується на цілях клієнта і його запитах, щоб досягти більше, ніж клієнт міг би зробити один;
- структуру: з коучем клієнт бере на себе більше відповідальності і дій, мислить масштабніше і завершує свої плани, завдяки професіоналізму і відповідальності коуча;
- професіоналізм і експертність: коуч знає, як допомогти керівникам і підприємцям приймати найкращі рішення, встановлювати найкращі цілі,

заробляти більше, реструктурувати свою професійну діяльність й особисте життя для досягнення максимуму продуктивності і задоволеності.

Відмінності коучингу від тренінгу, консультування та наставництва наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Відмінності коучингу від тренінгу, консультування та наставництва*

Коучинг	***Тренінг***
Мета коучингу – навчити вчитися, допомогти самостійно освоювати нові знання, уміння та навички	Мета тренінгу – розвинути конкретні навички (знання, уміння)
Коуч використовує помилки як матеріал для подальшого розвитку	Учасники тренінгу бачать свої помилки з іншого боку, і складають план їхнього виправлення
Людина сама вирішує, як буде виконувати дану роботу	У результаті особа оволодіває інструментами та алгоритмами для виконання відповідної роботи
Людина навчається усвідомлено реагувати на різні ситуації	Доведення до автоматизму навичок роботи в певних умовах
Коучинг	***Консультування***
До коуча звертається людина, яка взаємодіє з коучем «на рівних» та вважає, що з коучем вона зможе вирішити завдання (проблему) значно швидше та ефективніше	До консультанта приходить людина, яка чекає на допомогу, і не бере на себе відповідальність за ситуацію. Чекає що їй порадять, що і як треба робити
Коуч орієнтується на ту картину світу, яка є у клієнта, і допомагає цю картину усвідомити та скоригувати для отримання необхідного результату	У консультуванні консультант спирається на ту модель, якій він навчався
Коуч пропонує клієнту знайти рішення самому і взяти на себе відповідальність за його виконання	У консультуванні рішення пропонує консультант, спираючись при цьому на свій багатий власний досвід
Коучинг	***Наставництво***
Стосується конкретного завдання, уміння або сфери діяльності	Охоплює широкий діапазон проблем
Відпрацювання нових унікальних рішень, заохочення пошуку власних рішень	Передача вже існуючих знань та професійних навичок
Коуч передає відповідальність за вибір напряму і за контроль виконання самій людині	Наставник має більше досвіду і часто займає більш високу позицію по відношенню до клієнта
Коуч заохочує людину саму шукати та пробувати різні методи на шляху до досягнення мети	Наставник скеровує та контролює дії клієнта та показує приклад – як потрібно робити

Примітка.*Розроблено за:[35; 42]

Функції коучингу у підприємстві наведені на рис.1.1.

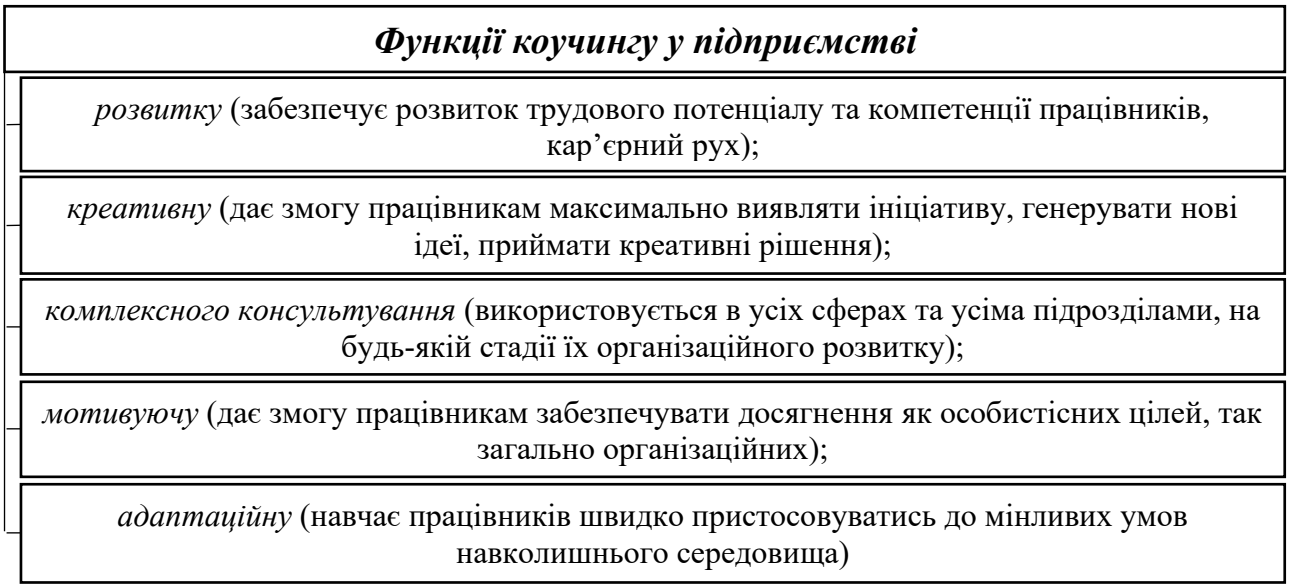

Рис. 1.1 Функції коучингу у підприємстві*

Примітка. *Розроблено за:[36]

Необхідною умовою ефективної реалізації коучингу є принципи, на засадах яких він здійснюється. Ґрунтуючись на визначенні принципів як базових засад здійснення чи реалізації певного процесу, визначено, що принципи коучингу – це базові положення, норми, засади та правила, які забезпечують ефективність управління потенціалом працівника у процесі коучингової комунікації [1].

До основних принципів коучингу відносять такі [1,4,6]:

- принцип усвідомленості і відповідальності. Коучинг працює на рівні свідомості і служить для розширення меж усвідомлення дійсності в ході аналізу поставленого завдання. Збір всієї необхідної інформації для вирішення завдання і її аналіз виробляються клієнтом самостійно за сприяння коуча.

- принцип відсутності експертної позиції. Коуч ніколи не займає по відношенню до клієнта експертну позицію, не висловлює своєї думки, не дає порад або готових рішень, не переносить свій досвід на учня.

- принцип поетапного розвитку. Кожен крок клієнта на шляху досягнення поставленої мети повинен знаходитися в «зоні найближчого розвитку». Для проходження кожного наступного кроку потрібно трохи піднятися над собою колишнім, «встати навшпиньки» або підстрибнути і - зірвати плід з гілки.

- принцип ієрархічності розвитку. Особистість розвивається поетапно у три рівні: егоцентричний, групоцентричний, загальнолюдський. Працюючи з клієнтом, коуч уважно вивчає смислове наповнення особистості, допомагає усвідомити головні цілі.

- принцип моніторингу. Коучинг не займається «розвитком особистості» зокрема або «поліпшенням ефективності» в цілому. Коучинг не працює з проблемами клієнта або його минулим. Сфера інтересу коуча - конкретна мета в вашому майбутньому, кроки по її досягненню в сьогоденні або уроки з минулого, які допоможуть ефективно рухатися до неї зараз.

- принцип єдності та взаємозв'язку. Людина - складна істота, яка функціонує на різних рівнях. Позитивні результати в одній сфері діяльності сприяють досягненням в інших. Здоров'я впливає на душевний стан. Духовний розвиток пов'язаний з фінансовим успіхом.

- принцип рівності. Метод коучингу заснований на комунікативному співробітництві і спрямований на формування партнерських відносин між коучем і клієнтом. Те саме можна сказати і про взаємодію формату керівник-підлеглий в коуч-менеджменті.

- принцип опору змінам. Життя показує, що кожен відчуває великі труднощі при спробі зробити щось нове в житті, змінити себе. Все нове означає невідомість і підсвідомо таїть в собі небезпеку для оточуючих. Спільно з коучем клієнт розробляє план поетапного формування нової стратегії і тактики.

- принцип віри в можливості людини. Основоположним принципом коучинга, на думку Джона Уітмора є тверда впевненість у тому, що практично всі люди володіють набагато більшими внутрішніми можливостями, ніж ті, які вони демонструють в своєму повсякденному житті. Коуч вірить, що всередині кожної людини є відповіді на усі хвилюючі її запитання.

- принцип відсутності готових відповідей. Коуч не пропонує своєму учневі готових варіантів відповідей, а лише стимулює активність клієнта. Це пов’язано з тим, що «знати дорогу і її пройти – зовсім різні речі».

Перелічені вище принципи коучингової діяльності можна розділити на три групи: загальні принципи, принципи впливу на розвиток клієнтів та принципи професійної діяльності коучів. Принципи коучингу у діяльності підприємства наведено у табл. 1.7.

Розгорнутий процес коучингу у підприємстві доцільно розглядати через послідовність етапів, які наведено на рис. 1.2.

Розглянемо кожен із них окремо. Першим етапом є формування ідеї з проведення коучингу на підприємстві, яка часто зумовлена потребами, пов'язаними з удосконаленням бізнес-процесів в організації, розвитком персоналу, покращенням корпоративної культури, згуртованості колективу, розробкою стратегічних напрямів роботи тощо.

Таблиця 1.7

Принципи коучингу у діяльності підприємства*

Група принципів	Характеристика	Принципи, які відносяться до цієї групи
Загальні принципи	визначаються тим, що мають універсальний характер, встановлюють базові засади здійснення коучингового процесу та технології використання коучингової діяльності на підприємстві	економічність, рівність, комплексність, підвищення ефективності діяльності, трансформація, простота, соціальне партнерство, об’єктивність, єдність та взаємозв'язок.
Принципи впливу на розвиток клієнтів	принципи, спрямовані на зміну поведінки працівників з метою їх розвитку, на засадах застосування встановлених норм коучингової комунікації	мотивованість, формування унікального потенціалу, усвідомлення, розподіл відповідальності, подолання опору змінам, поетапність розвитку, цілеспрямованість.
Принципи професійної діяльності коучів	принципи, що визначають ключові компетенції, професійно-кваліфікаційний рівень коучів при роботі з клієнтами	інформування, відсутність експертної позиції, відсутність готових відповідей, віра в можливості людини, комунікативність, ієрархічність розвитку, усвідомленість і відповідальність, самостійність, професійна майстерність, моніторинг.

Примітка. *Розроблено за:[23;40]

Другим етапом є інформаційне забезпечення, яке полягає у підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо встановлення мети і цілей коучингу. Збір інформації проводиться з метою визначення цільової

аудиторії, їх потреб та можливостей, а також проблемних місць чи цілей організації та/або окремих осіб, яких вони хочуть подолати або досягнути за допомогою співпраці з коучем.

Третім етапом коучингового процесу є конкретизація мети та встановлення цілей коучингу. Мета і цілі коучингу визначаються його замовником і узгоджується із коучем. Замовниками коучингу можуть бути клієнт особисто або керівники підприємства. На цьому етапі формуються очікування замовників від проведення коучингу, встановлюються основні пріоритети. Визначаються загальні можливості, відбувається знайомство між учасниками коучингового процесу.

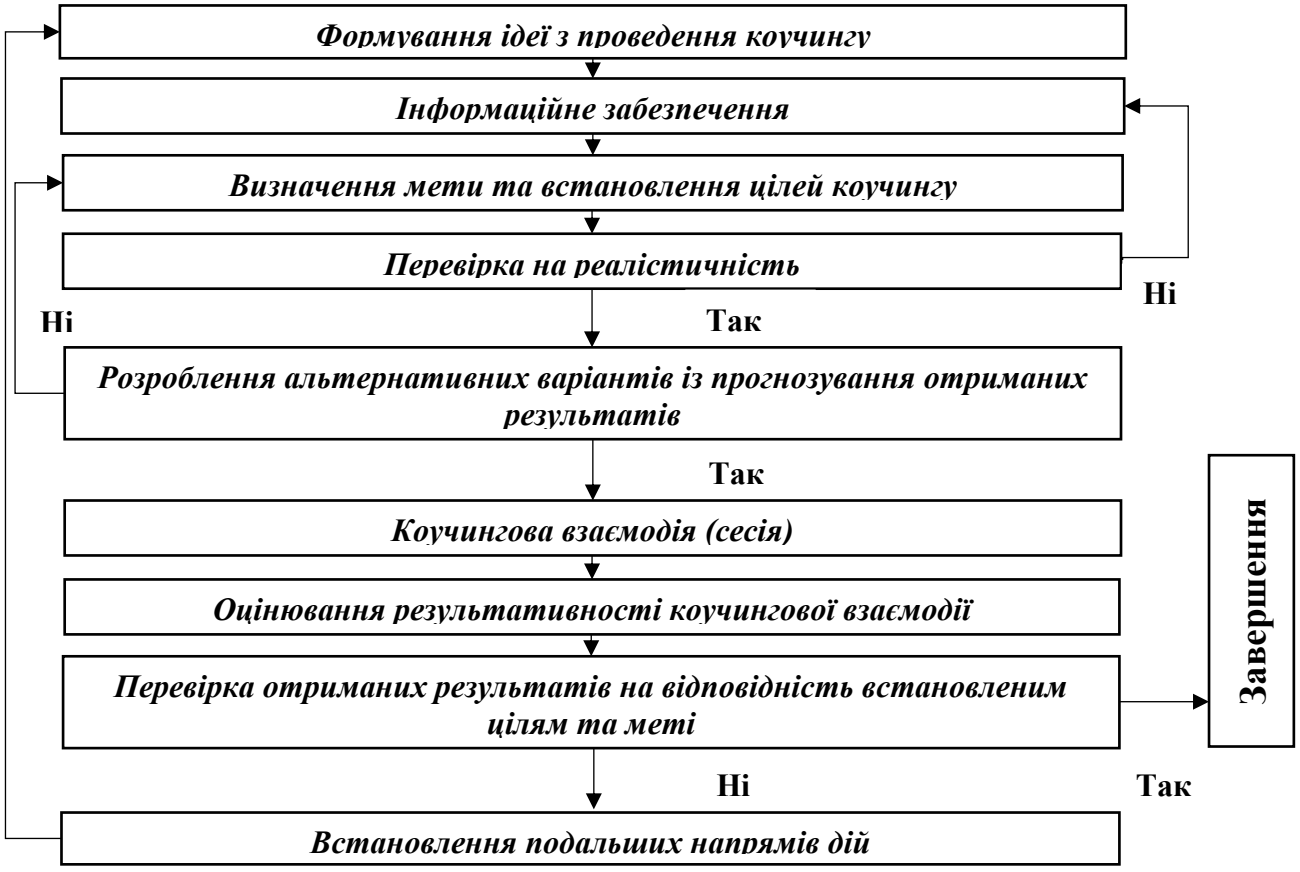

Рис. 1.2. Процес коучингу у підприємстві *

Примітка. *Розроблено за:[43]

Третім етапом коучингового процесу є конкретизація мети та встановлення цілей коучингу. Мета і цілі коучингу визначаються його замовником і узгоджується із коучем. Замовниками коучингу можуть бути клієнт особисто або керівники підприємства. На цьому етапі формуються очікування замовників від

проведення коучингу, встановлюються основні пріоритети. Визначаються загальні можливості, відбувається знайомство між учасниками коучингового процесу. Як показує практика, формування цілей є одним із найважливіших етапів будь-якого процесу.

Четвертим етапом коучингового процесу є перевірка реальності, на якому зіставляються отримана інформація на третьому етапі і реальна ситуація та характеристика користувача коучингу. За умови виявлення повної невідповідності реальності встановленій меті та цілям відбуваються коректування на другому етапі процесу. Перевірка реальності здійснюється шляхом спостереження за самим працівником з метою вивчення його поведінки, отримання знання про його компетенції і здібності, його сильні та слабкі сторони, можливість впливу на нього і його поведінку інших працівників тощо.

На п'ятому етапі спостерігаємо шляхи досягнення задуманого та здійснюється планування дій з розробленням чіткого плану, базуючись на класичних моделях коучингової взаємодії між коучем та клієнтом чи користувачем. Під час визначення шляхів досягнення встановленої мети і цілей відбувається розгляд альтернативних варіантів з урахуванням виявлених можливостей, наявних ресурсів та існуючих обмежень. Плани допомагають здійснювати клієнтам ефективні дії, які реально виконати, і сприяють професійному й особистому розвиткові особи.

Шостим етапом є коучингова діяльність або взаємодія, яка передбачає безпосередню співпрацю коуча з клієнтом чи користувачем, внаслідок чого отримаємо очікувані результати, заплановані коучинговим процесом. Метою коуча є допомогти працівникові повірити у власні сили, здібності, можливості реалізації свого потенціалу, знайти внутрішні резерви і здібності та навчитись застосовувати їх у своїй діяльності й житті.

Сьомим етапом є отримання результату діяльності коуча і докладених зусиль, знань і можливостей його клієнта чи користувача. На цьому етапі відбувається оцінювання отриманих результатів за допомогою різних методів, а

саме: анкетування, надання конкретних завдань до виконання, аналізування роботи працівника протягом встановленого періоду тощо.

На восьмому етапі здійснюється зіставлення отриманих результатів із встановленими цілями та поставленими завданнями, визначається рівень задоволення замовника результатом коучингового процесу. За умови, що замовник коучингового процесу задоволений отриманими результатами, відбувається завершення цього процесу, якщо ж отримані результати не задовольняють або не повністю задовольнять замовника, то визначаються подальші напрями дій, переглядають нові умови коучингової співпраці тощо.

Таким чином, коучинг – це методика розвитку особистості, орієнтована на досягнення поставлених цілей, виявлення внутрішніх ресурсів і розкриття потенціалу клієнта (коучі). Підходи до поняття коучингу базуються на різних теоретичних і практичних засадах. Необхідною умовою ефективної реалізації коучингу є принципи, на засадах яких він здійснюється. Ґрунтуючись на визначенні принципів як базових засад здійснення чи реалізації певного процесу, визначено, що принципи коучингу – це базові положення, норми, засади та правила, які забезпечують ефективність управління потенціалом працівника у процесі коучингової комунікації. Принципи коучингової діяльності можна розділити на три групи: загальні принципи, принципи впливу на розвиток клієнтів та принципи професійної діяльності коучів. Розгорнутий процес коучингу у підприємстві доцільно розглядати через послідовність етапів.

1.3. Особливості впровадження коучингу в управління персоналом організації

Як вже зазначалося, в Україні коучинг є новим поняттям, в той час як у світовій практиці професійне застосування коучингу в підприємницькій діяльності є доволі поширеним. В Україні коучинг використовують переважно консалтингові підприємства, які здійснюють управлінське консультування.

Коучинг проводиться незалежною особою (коучером) як індивідуальна робота з керівником [17]. Одна з основних цілей коучингу – це навчити людину думати по-новому [11].

Сучасне управління в стилі коучінгу – це погляд на персонал як на величезний додатковий ресурс підприємства, де кожен працівник – унікальна творча особистість, здатна самостійно розв'язувати багато завдань, виявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність й приймати рішення.

Дана персонал-технологія допомагала людям розвиватися, освоювати нові навички та досягати великих успіхів. Особисті та корпоративні цілі ставали більш усвідомленими та узгодженими. Тепер це недешевий, але дуже ефективний засіб досягнення конкретних успіхів у діяльності підприємств [13].

В умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану в країні більшість компанії стикнулися з проблемами, такі як: падіння продажів та попиту на продукцію, скорочення кадрів, неможливість реалізації продукції через карантинні обмеження, недостатня кваліфікація та неготовність працівників до розробки нових стратегічних рішень в умовах карантину. Це все підштовхує керівників звертатися за допомогою до коучерів. Робота з бізнес-коучером допоможе розробити стратегію розвитку персоналу і компанії загалом, побачити і скоригувати роботу кожного співробітника відповідно до поточних завдань, налагодити ефективні комунікації в компанії. Коучер спрямовує і дає співробітникам можливість брати на себе відповідальність, делегує повноваження. Багато хто сьогодні добре розуміє, що нереалізований потенціал персоналу – це втрачена вигода всієї компанії. Застосовуючи технологію коучингу, власник компанії за допомогою правильно сформованих і поставлених питань та інших технік може відкрити потенціал свого персоналу, продемонструвати його цінність й значимість для компанії, надихнути та надати необхідне «пальне» для реалізації поставлених цілей.

Використовуючи різні критерії, можна виокремити такі види коучингу які наведені у табл. 1.8.

Реалізація коучингу – це процес, який можна розділити на три етапи: до його впровадження, безпосередня реалізація та післяреалізаційний період. Найважливішим питанням на початковому етапі впровадження цього процесу є аналіз потреб у розвитку персоналу в аспекті досягнення цілей підприємства та об'єктивна оцінка працівників, які його потребують [16]. Важливо також розробити план коучингу, який повинен включати: цілі, спосіб реалізації, часові рамки (початок та кінець) та періодичність зустрічей з коучем. Ключовим на цьому етапі є генерування ідей, які сприятимуть досягненню цілей та їх рейтингування за пріоритетністю [17].

Таблиця 1.8

Класифікація коучингу*

Ознака	Види
За суб'єктом	Персональний; Груповий
За видом діяльності	Особистий, професійний, навчальний, медичний, духовний тощо
Коуч (тренер)	Зовнішній (коуч є запрошеною особою); Внутрішній (коуч працівник підприємства)
Вид підприємства, для якого здійснюють коучинг	Велике; Середнє; Мале; Міні підприємство
Професійний рівень суб'єкта навчання (коуча)	Менеджер вищого рівня; Лінійний менеджери
Етап професійної кар'єри суб'єкта навчання (клієнта)	Розвиток професійної кар'єри менеджера; Підготовка до лідерства; Зміна кар'єрного шляху; Розвиток працівників, які визначають майбутнє підприємства;
За статево-віковими характеристиками суб'єктів навчання	Чоловіки; Жінки; Літні працівники.
За методами навчання	На основі доведень, психологічні напрямки, соціальні науки
За формою навчання	Стаціонарний; Он-лайн навчання (дистанційний)

Примітка. *Розроблено за: [29]

Наступним етапом впровадження коучингу є побудова відносин та робота безпосередньо з клієнтом під час тренерських сесій та між ними. Учасник повинен виконувати завдання незалежно від мети, яку він собі поставив, вникати в конкретні ситуації, спостерігати як інші справляються із виконанням завдань, отримують знання та сприймають інформацію [18 с. 80– 88]. Дуже важливими в роботі тренера є навички активного слухання, задавання влучних питань,

підвищення довіри, похвала, конструктивна критика, створення почуття безпеки, планування та встановлення цілей, зосередження уваги на їх досягненні, створення умов для зворотного зв’язку, надання порад, коментарів, похвала тощо. Також важливим є відкритість та повага до інших.

Останній етап процесу впровадження коучингу – це перевірка ефективності в контексті досягнення цілей. Це час, коли «клієнт» розповідає про свої враження від навчання та співпраці з тренером, він підсумовує свою діяльність, а також вирішує, завершити чи продовжити коучинг [18, с. 80–88]. Однак визначення ефективності коучингу – непросте завдання, особливо якщо ви хочете визначити ефективність окремих працівників і імплементувати їхню роботу в результати бізнесу.

Протягом останнього десятиліття було проведено велику кількість досліджень із метою визначення ефективності коучингу, які доводять, що цей процес можна і потрібно висловлювати в конкретних цифрах. Такі заходи переводять роботу коуча в розряд бізнес-послуги, яка приносить відчутний бізнес результат. Види коучингу та їх аналіз наведено у табл. 1.9.

Технологія працює в тих компаніях, де власник готовий інвестувати в розвиток свого персоналу, бажає, щоб його персонал був вмотивованим, ініціативним, відповідальним, щирим, готовим генерувати й втілювати нові ідеї. Коучинг повністю відрізняється від інших методів, таких як тренінг, консультування, психотерапія, наставництво, менторство.

На доказ зворотнього за останнє десятиліття було проведено велику кількість досліджень із метою визначення ефективності коучингу, які доводять, що цей процес можна і потрібно висловлювати в конкретних цифрах. Такі заходи переводять роботу коучера в розряд бізнес-послуги, яка приносить відчутний бізнес-результат.

Впровадження змін через коучинг напряму залежать від системної готовності організації. Для ефективного застосування коучингу в організації з боку керівника необхідна співпраця з професіоналом-коучером, постійна робота над собою, своїми стереотипами, переконаннями та рівнем самоосвіти. Тобто

коучинг не зможе допомогти людині, яка не хоче змін. Це виражається в тому, що вона бажає отримати результат, але при цьому не готова до жодних дій, шукаючи виправдання своєї пасивності. Єдиний спосіб отримати гарний результат – починати з себе та діяти [9].

Таблиця 1.9

Види коучингу та їх аналіз*

Види коучингу:	Різновиди	Характеристика
Бізнес-коучинг	- корпоративний коучинг; - коучинг по перетворенню бізнесу; - коучинг з побудови ділових відносин; - коучинг по створенню місії компанії.	Бізнес коучинг цей метод ідеально підходить для бізнесу, його суть полягає в допомозі клієнту вийти на новий рівень, чітко поставити цілі. Коуч допоможе скласти план дій для успішної побудови кар'єри. Коучинг в бізнесі може бути: індивідуальним (коучинг перших осіб, executive коучинг), командним (коучинг команд, проектний коучинг)
Корпоративний коучинг	- кар'єрний коучинг; - коучинг індивідуальної ефективності співробітника; - коучинг розвитку навичок керівника; - командний коучинг.	Для корпоративного коучингу характерні два основні методи. Перший метод полягає в структуруванні міжособистісних і професійних відносин в колективі. Другий метод заснований на плануванні і мотивації. Коуч-курси допомагають співробітникам розкрити свій потенціал, стати більш ініціативними і сумлінними. Корпоративний коучинг - коучинг здійснюється корпоративними коуча
Лайф-коучинг	- коучинг по мотивації прагненим цінностям; - коучинг за програмними цілями і результатами; - коучинг з побудови кар'єри; сімейний коучинг; - коучинг по добробуту, перетворення життя	Основу лайф-коучингу становить навчання постановці цілей. Коуч допомагає клієнту краще зрозуміти себе і свої справжні бажання, розставити пріорітети. Людина починає відчувати себе впевненіше, розуміє необхідність роботи «тут і зараз» для створення бажаного майбутнього [6]. Об'єктом коучингу є аспекти, пов'язані з життям клієнта за межами його ділової активності / роботи.

Примітка.*Розроблено за: [22]

Коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань, підтримує систему партисипативного управління, створює атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей і є надійним фундаментом інтегрованості працівників на підприємстві, так як проявляється через підтримку співпрацю та партнерство, допомагає набути нових конкурентних переваг. Сьогодні, в більшості передових компаній, коучинг є дієвою складовою концепції

управління людськими ресурсами, оскільки застосовується при плануванні, відборі, адаптації, мотивації, навчанні та розвитку, атестації і оцінці персоналу[1]. Переваги від використання коучингу наведено на рис. 1.3.

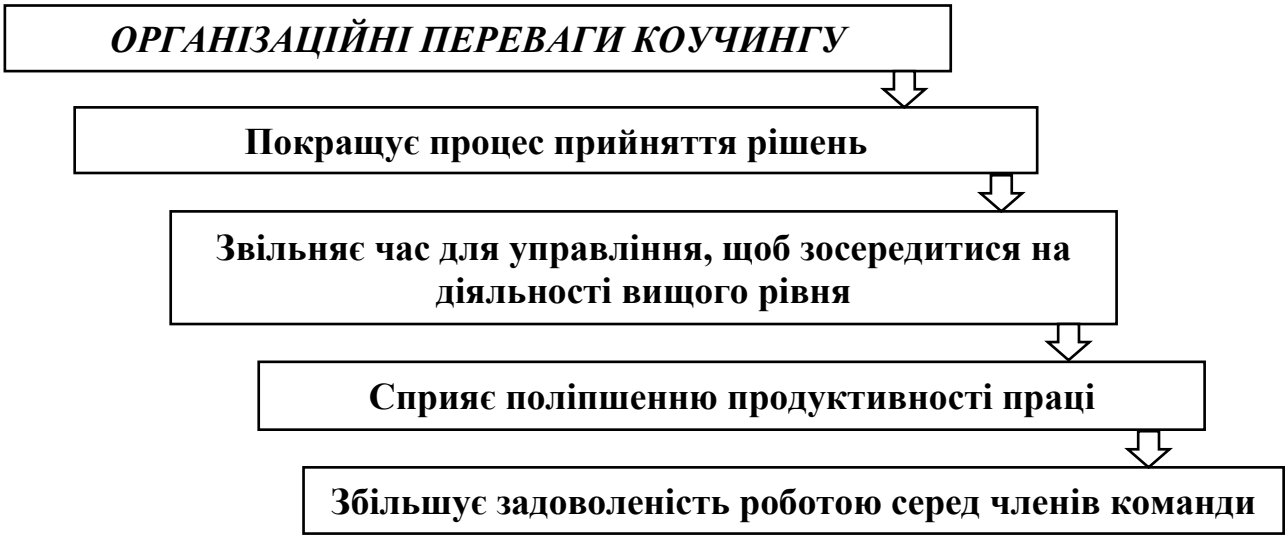

Рис. 1.3. Переваги від використання коучингу*

Примітка. *Розроблено за:[23]

Звичайно, такий стиль управління, як коучинг, не позбавлений недоліків, і якщо його вирішить застосувати керівник підприємства чи організації, який має лише теоретичні знання про нього, то він може зіштовхнутися з такими проблемами, які можуть погіршити стан підприємства за показниками діяльності чи може вплинути на сам імідж керівника як лідера (рис. 1.4) [15]

Рис. 1.4. Проблеми застосування коучингу керівниками*

Примітка. *Джерело:[15]

Володіння інструментами коучингу переважно визначає якість їх застосування коучами. Їх поділяють на два види – основні (базові моделі, без

яких не можна обійтись – модель спілкування з клієнтом, модель мислення, що використовується в коучинговій сесії та система роботи) та допоміжні (різноманітні типології, що допомагають зібрати та структурувати інформацію про клієнта, щоб вибрати до нього правильний підхід) [34].

Основним інструментом коуча є питання. У практиці найчастіше фахівці використовують такі види запитань:

1. Закриті – передбачають отримання точних відповідей, відповідей та або ні: «Чи знаєте Ви свої ресурси?», «Чи вам подобається ваша робота?» тощо.

2. Відкриті – вимагають розгорнутої відповіді: «Які свої ресурси Ви знаєте?», «Хто Вам може допомогти розкрити свої ресурси?».

3. Уточнення – такі питання задають, щоб перевірити розуміння клієнта: «Я правильно розумію, що…?».

4. Альтернативні – такі, що передбачають вибір однієї відповіді з кількох запропонованих. «Що для Вас важливіше на цей час: нічого не змінювати чи пізнати свої ресурси і почати зміни у своєму житті?».

5. «Що якщо?» У цьому випадку коуч працює із сумнівами клієнта. Наприклад, людина каже: «Я не маю на це грошей», «Нікому не сподобається ця ідея». Коуч може запитати: «А що якщо ви знайдете гроші?», «Що якщо ваша ідея прийде комусь до душі?». Завдяки цьому людина вчиться стежити за рамки власної невпевненості та упереджень, знаходить нові способи вирішення проблем.

Окрім запитань, коучі у своїй діяльності використовують велику кількість технік. На наше переконання, всі вони можуть використовуватися у рамках пошуку та активізації ресурсів. Тому нижче вважаємо за доцільне розглянути основні з них. Запитання у якості прикладів ми будемо наводити у контексті досліджуваної тематики, тобто відкриття власних ресурсів.

1. Модель GROW. Складається з 4-х етапів:

G – goal – мета: Чому важливо відкрити свої ресурси? Що тобі це дасть? Як ти дізнаєшся, що ти активізував свої ресурси?

R – reality – реальність, навколишня дійсність: Які на цей час у тебе вже є ресурси? Яких не вистачає? Як ти використовуєш свої ресурси? Коли на низ опираєшся?

O – opportunity – наявні можливості: Що ти можеш зробити для пошуку своїх ресурсів? Які ще є варіанти? Хто може тобі допомогти тобі відчути чи віднайти свої ресурси? Як ти думаєш, як вчинила би на твоєму місці авторитетна для тебе людина? Згадай, чи були у твоєму житті подібні ситуації, з якими ти успішно впорався? Як ти цього досяг? Можливо, ти бачив, як хтось інший успішно вирішив подібну задачу? За рахунок чого це вдалося?

W – what to do – дії: Що готовий ти зробити, аби відкрити для себе ресурси? З чого розпочнеш? Що готовий вже сьогодні зробити? Коли конкретно ти готовий зробити перший крок? Що може завадити тобі? Як ти можеш це передбачити? Хто міг би підтримати тебе і як?

2. Модель AID – техніка, яка ґрунтується на зворотному зв'язку і реалізується шляхом поступового проходження 3 етапів:

A – actions – дії: Що трапилося, що тобі наразі важливо пізнати свої ресурси? Які дії ти вже зробив? Що плануєш зробити ще, аби відкрити свої ресурси?

I – impact – вплив: Чи вийшло у тебе пізнати свої ресурси? Якщо ні, то в чому були помилки? Як це позначилося на тебе?

D – desired outcome – бажаний результат: Як ти можеш по іншому активізувати свої ресурси? Який результат для тебе буде прийнятним? А який результат бажаний?

3. Модель SMART – техніка постановки та конкретизації цілей, яка реалізовується через перевірку обраної мети на 5 вимог:

S – specific – конкретність: Який арсенал ресурсів ти б хотів отримати?

M – measureable – вимірність: Які ресурси ти хотів би активізувати? Скільки?

A – achievable – досяжність: Наскільки досяжною є ціль?

R – realistic – реалістичність: Наскільки реалістичною вбачається тобі ціль? За таких умов чи зможеш ти досягти бажаного? Що чи хто тобі може завадити? Хто тобі може допомогти та підтримати?

T – timid: Коли б ти хотів досягти результату?

4. Модель SWOT – техніка, яка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які вони несуть. Якщо брати контекст дослідження, то сильні сторони – це і є ресурси, які можуть надають додаткових можливостей. Слабкі сторони – це можуть бути властивості, які послаблюють чи заважають активізації ресурсів і можуть призвести до негативних наслідків (загроз).

5. Модель SCORE – це техніка ефективного збирання інформації про проблему або розв'язувану задачу. У цій техніці є окремо складова «ресурси». Водночас, дану техніку можна застосувати для активізації ресурсів в цілому.

Наприклад:

S – symptom – актуальний стан: А що відбувається зараз з твоїми ресурсами? Якими ресурсами ти вже володієш?

C – cause – причина – те, що породило симптом: Що трапилося, що ти вирішив приділити увагу своїм ресурсам? Що слугувало пошуку ресурсів?

O – outcome – бажаний стан: Що тобі важливо досягти, відчувати? Які ресурси ти хотів би активізувати?

R – resource – ресурс: Хто або що тобі може допомогти? На які вже наявні у тебе ресурси ти можеш опиратися?

E – effect – ефект: Що трапиться, коли ти зрозумієш свої ресурси? Як зміниться твоє життя, якщо ти активізуєш свої ресурси? Що тобі це дасть?

6. Колесо життєвого балансу. У контексті нашої теми секторами колеса можуть бути не життєві сфери, а види ресурсів.

7. Техніка ДСР (добре сформульований результат) – обумовлює написання основної мети та здійснення діагностики її реальності за такими питаннями:

– мета сформульована ствердно (без слів «не», «без», …)?

– досягнення мети залежить тільки від тебе?

– сформулюй, що конкретно ти будеш бачити, чути і відчувати в результаті досягнення своєї мети?

– зроби мету вимірною, конкретною і визначеною у часі, встанови терміни виконання.

– як бажаний результат вплине на тебе?

– наскільки мета глобальна, чи можна її розбити на кілька складових?

– визнач ресурси, які потрібні для досягнення мети?

– які можливі перешкоди на шляху до досягнення цієї мети?

– визнач перші кроки, із яких ти почнеш процес досягнення мети.

8. Техніка Уолта Діснея. Техніка передбачає поділ особистості на «мрійника» – генератора ідей, «критика» – критика ідей і «реаліста» – той, хто втілює ідеї в реальність. Головний принцип техніки Уолта Діснея: «мрійник» не повинен взаємодіяти з «критиком». Адже найчастіше через критику ідея навіть не втілюється в реальність. Щоб результат був успішним, «мрійник» має співпрацювати лише з «реалістом». У контексті активізації ресурсів особистості цю техніку можна використати теж. Завдання мрійника побільше згенерувати ідей, як можна активізувати ресурси, які саме. Можна запропонувати також образами чи метафорами висловлюватися. Критик має покритикувати ідеї мрійника, а завдання реаліста – знайти реальні шляхи активізації ресурсів.

9. Техніка «LevelUp» вчить приймати невдачі як виклики і не падати духом після невдалої спроби. Техніка передбачає відповіді на такі питання:

1. Що я відчуваю з приводу цієї ситуації?

2. Як я це створив? Які мої дії (бездіяльність) спричинили поточний результат?

3. Що хорошого в цій ситуації?

4. Як моє життя і поточна ситуація виглядають з мого минулого?

5. Як невдача виглядає з мого майбутнього?

6. Що, якщо я подивлюся на невдачу збоку, ніби відеокамера?

7. Що якщо я подивлюся на невдачу очима іншої людини? Як тепер виглядає складна ситуація? Чи є розуміння доцільності щось зробити? Як би ти діяв? Що ти можеш порадити людині в такій ситуації?

8. Чому я навчився? Який новий досвід (позитивний чи негативний) я отримав в цій ситуації? Що було корисним? Чого ти навчився? Як це можна застосовувати в майбутньому житті?

9. За що я вдячний цій ситуації? Кому я вдячний в цій ситуації?

10. Моя нова мета?

Відзначимо, що всі наведені вище техніки можна використовувати як у роботі з коучем, так і сама людина може проходити їх для себе, тобто займатися самокоучингом. Звісно, результативність роботи з фахівцем може бути вищою, адже у ході роботи коуч може побачити ще якісь сторони, запитати про них. Окрім того, коли ми наодинці проходимо техніки коучингу, то можемо свідомо минати питання, які не подобаються, приносять дискомфорт чи змушують виходити із зони комфорту.

Отже, коучинг постає ефективним способом досягнення конкретних результатів у житті й бізнесі, є наукою та мистецтвом сприяння саморозкриттю людини чи організації, інструментарієм інтерактивного процесу підтримки окремих людей і організацій з метою максимальної допомоги у розкритті їх потенціалу, орієнтованого в підсумку на здійснення позитивних змін та оптимізацію виробничих відносин між працівниками, на основі співробітництва і налагодження зворотного зв’язку. Коучинг сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню морального духу і задоволеності роботою. Він допомагає членам команди стати більш самостійними у вирішенні завдань, зменшуючи їх залежність від керівника. Крім того, коучинг є ефективним підходом до управління персоналом, який значно перевершує директивний стиль керівництва, що досі поширений у бізнесі. Його застосування дозволяє розкрити потенціал співробітників, підвищити їхню мотивацію і продуктивність, а також ефективніше реалізовувати їхні здібності в інтересах компанії.

Висновки до розділу 1

1. Персонал підприємства включає всіх співробітників незалежно від їх посад, рівня кваліфікації чи функціональних обов'язків. Це сучасне та широке поняття, яке охоплює як найманих працівників, так і керівників та спеціалістів усіх рівнів, представляючи весь людський ресурс підприємства. Управління персоналом – це багатогранний процес, що передбачає планування людських ресурсів, залучення компетентних фахівців, їх розвиток, мотивацію та оцінювання результатів роботи. Завдання та функції цієї системи варіюються залежно від масштабу підприємства, де вона впроваджується.

2. Коучинг є методикою розвитку особистості, спрямованою на досягнення цілей, активізацію внутрішніх ресурсів і розкриття потенціалу клієнта (коучі). Різні підходи до коучингу ґрунтуються на теоретичних і практичних основах. Його ефективність забезпечується дотриманням певних принципів, які є базовими положеннями, нормами та правилами для управління потенціалом працівника під час коучингової комунікації. Принципи коучингу можна умовно поділити на три групи: загальні принципи, принципи розвитку клієнтів і принципи професійної діяльності коучів. Ефективна реалізація коучингу на підприємстві передбачає чітке дотримання послідовності його етапів.

3. Коучинг виступає дієвим інструментом для досягнення результатів у бізнесі та житті, поєднуючи науку і мистецтво сприяння саморозкриттю людини чи організації. Завдяки коучингу підвищується продуктивність, моральний дух і задоволеність роботою. Працівники стають більш самостійними, що зменшує їх залежність від керівника. Для самого керівника це відкриває можливість передати частину завдань і зосередитися на стратегічному управлінні, звільняючи час від рутинних обов'язків. Цей підхід значно перевершує традиційний директивний стиль керівництва, який ще досить поширений у бізнесі. Коучинг дозволяє розкрити здібності співробітників, підвищити їхню мотивацію та продуктивність, а також ефективно використовувати їхні навички в інтересах компанії. Він спрощує делегування повноважень і заощаджує робочий час.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» (ТОВ «Пирятинський сирзавод») було створено шляхом реорганізації та перетворення колективного підприємства «Пирятинський сирзавод». Основні події в історії діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні події в історії діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Рік	Історична подія
1920	Сирзавод у місті Пирятин було засновано у 1920 р.
1952- 1954	Після війни, у 1952–54 роках, завод було розширено
1969- 1973	У 1969-1973 рр. в Пирятині було побудовано нове підприємство - Пирятинський сирзавод. Вже з першого року своєї роботи воно зайняло провідні позиції в галузі. Продукція, яку виробляв завод, відрізнялась високою якістю, і традиційними замовниками сиру були такі міста, як Москва, Ленінград і Баку. Сир заводу був дуже популярним і надзвичайно смачним, його смак оцінювали навіть на Кубі.
2005	У період з 2005 р. по 2006 р. Пирятинський сирзавод отримав сучасний вигляд після того, як увійшов до складу холдингу «Молочний альянс». На підприємстві було проведено комплексну модернізацію виробничого обладнання, яке було закуплене відомими виробниками з країн, таких як Іспанія, Німеччина та Польща.
2007	У 2007 р. Пирятинським сирзаводом була впроваджена повністю автоматизована лінія формування і пресування сирів, надана іспанською фірмою «Фібоса». Це дозволило підприємству збільшити щоденну переробку молока на твердий сир до 500 тонн молока, що відповідає 50 тоннам готової продукції на добу. Сир виготовляється на повністю автоматизованій лінії, де контакт людини з продуктом мінімальний. Високий рівень механізації, автоматизації, санітарії та гігієни виробництва, а також висока кваліфікація спеціалістів забезпечують стабільну якість продукції.
2012	У 2012 р. Пирятинський сирзавод пройшов ресертифікацію згідно з міжнародними стандартами ISO 9001:2008, що відносяться до системи менеджменту якості, та ISO 22000:2005, що стосуються системи менеджменту безпечності харчових продуктів.

Примітка. *Розроблено за:[33]

У 2005 – 2006 рр. ТОВ «Пирятинський сирзавод» увійшло до групи компаній «Молочний альянс» - холдингової компанії з централізованої структурою управління фінансами, фінансами, закупівлями, маркетингом,

виробництвом, логістикою та продажами. До складу компанії на сьогодні входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном. Структуре АТ »Молочний альянс» наведено на рис. 2.1.

Рис. 2.1. Структура холдингової компанії АТ «Молочний альянс»*

Примітка. *Розроблено за:[33]

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є юридичною особою, яке здійснює свою діяльність відповідно до Статуту ТОВ «Пирятинський сирзавод». Головна мета підприємства полягає в наданні широкого асортименту продовольчих товарів для задоволення потреб населення. При цьому підприємство поєднує інтереси як населення, так і членів трудового колективу.

Основною метою створення ТОВ «Пирятинський сирзавод» є здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку від виробництва і реалізації товарів (продукції), виконання робіт, надання послуг, досягнення позитивного соціального та економічного ефекту шляхом повного насичення споживчого ринку товарами народного споживання, задоволення потреб суспільства у товарах та послугах, реалізації соціально-економічних інтересів учасників ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Загальна інформація про ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна інформація про ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»
Скорочена назва	ТОВ «Пирятинський сирзавод»
Місцезнаходження (юридична адреса)	01103, Україна, м. Київ, вул. Професора Підвисоцького, буд. 4а
Початок діяльності	26.10.2004
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	13 350 390,63 грн.
Види діяльності	Основний: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру Інші: 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. 36.00 Забір, очищення та постачання води

Примітка. *Розроблено за:[61].

Загальний аналіз фінансової звітності показує наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. Фінансовий стан підприємства виявляється неоднозначним і вимагає подальшого детального дослідження для розробки системи заходів щодо його поліпшення. Продукція, що випускається ТОВ «Пирятинський сирзавод», має сертифікати якості, видані відповідними службами.

Контроль якості під час відвантаження проводиться лабораторною службою. Технології виробництва цільномолочної продукції суворо регулюються нормативно-правовими актами (ГОСТ, ДСТУ, ТУ). Усі вироби є товарами широкого споживання і короткотривалого використання, і вони підходять для повсякденного попиту. Серед споживачів продукції є представники всіх шарів населення.

Аналіз майна підприємства є надзвичайно важливим, оскільки від його розміру та структури залежать обсяги діяльності, рівень платоспроможності, фінансова стійкість і розвиток суб'єкта господарювання [48]. Показники стану та ефективності використання основних засобів наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники стану та ефективності використання основних засобів*

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021
	2021	2022	2023	
Фондоозброєнність	162,1	156,7	145,4	89,7
Фондовіддача	14,2	19,0	21,1	148,6
Фондомісткість	0,070	0,053	0,047	67,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,687	0,735	0,774	112,7
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,980	0,977	0,976	99,6
Коефіцієнт вибуття основних засобів	-0,017	0,131	0,103	705,9
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,984	1,151	1,114	113,2
Питома вага активної частини основних засобів	0,313	0,265	0,226	72,2

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Данні табл. 2.3. свідчать, що за досліджуваний період фондоозброєність знизилась на 10,3 %, що свідчить про недостатнє забезпечення основними засобами, що негативно впливає на підприємство. При цьому фондовіддача збільшилась на 48,6 %, що є позитивним моментом для підприємства. Фондомісткість за досліджуваний період зменшилась 22,9 %, що є позитивним моментом для підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів протягом досліджуваного періоду зростав і перевищує 0,5, що є позитивним аспектом діяльності підприємства. Нормативне значення коефіцієнта придатності основних засобів більше 0,5, але показник постійно знижується і не досягає нормативного рівня, що є негативним для підприємства. Загалом підприємство забезпечене основними засобами, і постійно здійснює його оновлення.

Основна мета аналізу обсягів виробництва і продажів продукції полягає в збільшенні реалізації рентабельної продукції шляхом розширення частки ринку та максимізації прибутку. Це включає виявлення найефективніших методів підвищення обсягу виробництва та покращення якості продукції, а також пошук внутрішніх резервів для зростання обсягів виробництва.

Номенклатура та асортимент сирів, що виготовлялися під ТОВ »Пирятинський сирзавод» у 2023 р. наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Номенклатура та асортимент сирів, що виготовлялися під ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2023 р.*

№	Номенклатура та асортимент сирів	Кількість видів
1	Вершковий сир («Крем-сир» з зеленню 20% жиру, «Крем-сир 20% жиру»)	2
2	М'які та розсольні сири (Сулугуні 45% жиру (210 та 500 грам), Моцарела Українська 50% жиру, Провволлоне копчений та інші)	6
3	Плавлені сири (сир плавлений з кмином, Вершковий 60% жиру, Янтарний 60% жиру та інші)	20
4	Сири тверді вагові (Древньокиївський 60% жиру, Король сирів 50% жиру, Грація 20% жиру, Дитячий 45 % жиру та інші)	25
5	Сири тверді фасовані (Парменталь 40% жиру, Класичний 50% жиру, Левове серце 50% жиру та інші)	19

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Обсяги виробництва основних видів продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведені на рис. 2.2.

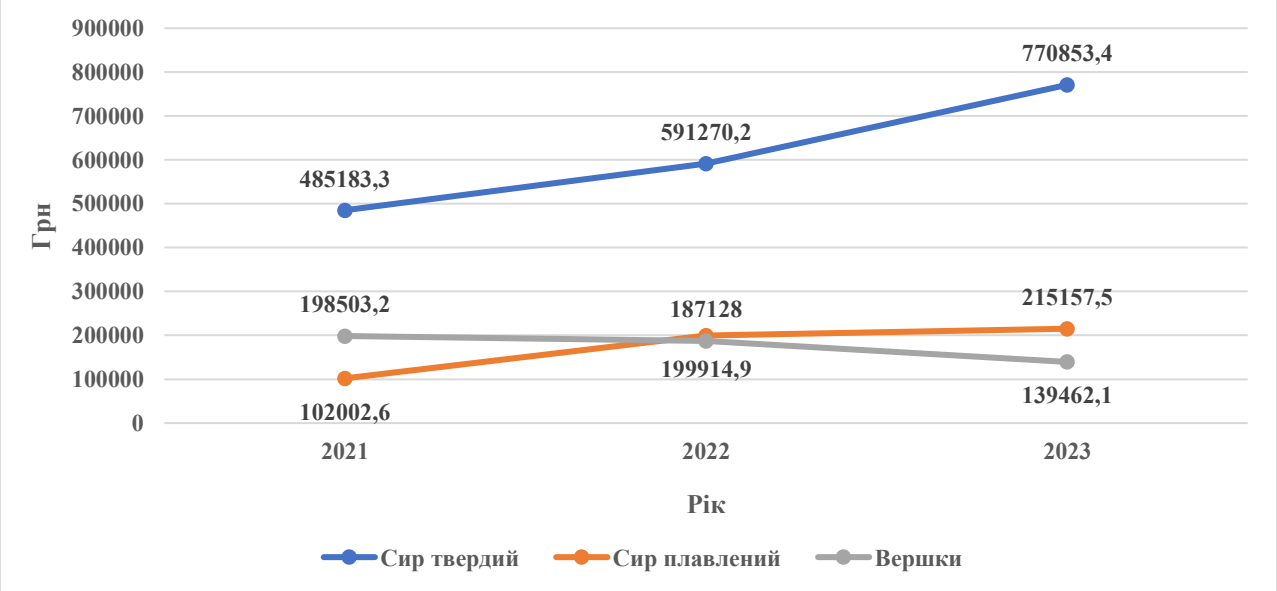

Рис. 2.2. Обсяги реалізації основних видів продукції, тис. грн*

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Данні рис. 2.2, свідчать що, за досліджуваний період реалізація сиру твердого збільшилась на 30,4 %, сиру плавленого на 7,6%, при цьому зменшилась реалізація вершків на 25,5 %. Загалом відбулось збільшення реалізації основних видів продукції на 15 %.

Таким чином, ТОВ «Пирятинський сирзавод» є юридичною особою, яка здійснює свою діяльність відповідно до Статуту підприємства. Головною метою заводу є забезпечення населення широким асортиментом продовольчих товарів, поєднуючи при цьому інтереси споживачів і трудового колективу. Основною причиною створення підприємства є ведення підприємницької діяльності для отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації продукції, виконання робіт і надання послуг. Крім того, завод прагне досягти позитивного соціально-економічного ефекту, наповнюючи ринок товарами народного споживання, задовольняючи суспільні потреби та реалізуючи соціально-економічні інтереси учасників підприємства. Протягом досліджуваного періоду спостерігалося зростання реалізації основних видів продукції на 15%. Зокрема, реалізація твердого сиру збільшилася на 30,4%, плавленого сиру — на 7,6%. Водночас реалізація вершків знизилася на 25,5%.

2.2. Здійснення управління персоналом у ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Структура управління підприємства має вирішальне значення для його ефективної роботи та досягнення стратегічних цілей. Вона визначає, як організовуються функції, розподіляються ресурси та приймаються рішення в підприємстві. Організаційна структура управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» складається з взаємопов'язаних управлінських ланок, які визначаються кількістю органів управління, їх взаємодією та функціями, які вони виконують. Основна мета організаційної структури управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» полягає у забезпеченні результативної роботи управлінського персоналу. Структура управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведена на рис. 2.3.

Персонал є ключовим елементом будь-якої управлінської системи. Управлінський персонал складається з працівників, які виконують або сприяють виконанню управлінських функцій. Виробничий персонал, з своєї сторони, виконує рішення керівників, реалізовує плани організації і займається

створенням матеріальних цінностей, наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів.

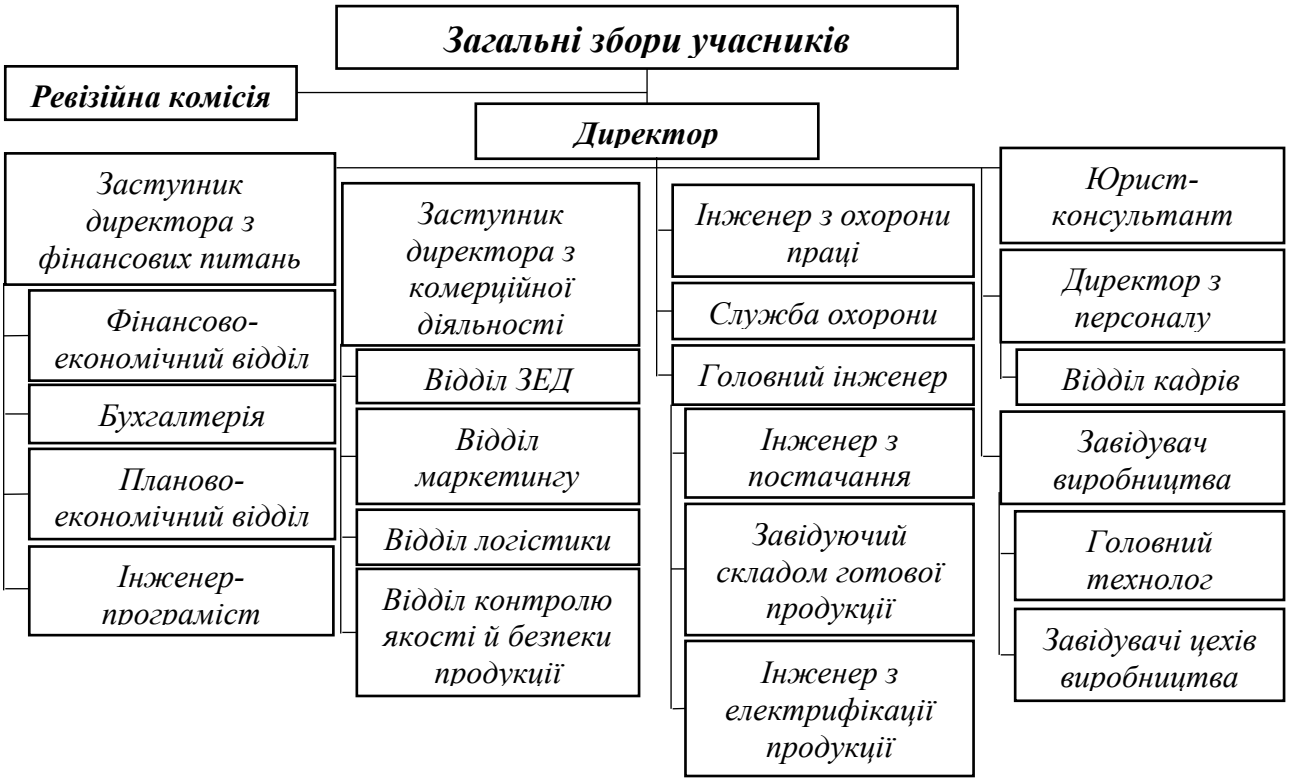

Рис. 2.3.Структура управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Для оцінки якісного складу персоналу варто аналізувати його професійну складову, вікову структуру, системи та форми оплати, стаж роботи та зміни працівників. Звіти по роботі з персоналом нададуть змогу проаналізувати загальну структуру персоналу за категоріями, що працюють у виробничому та управлінському процесі. Кількісний склад персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено у табл. 2.5.

Данні табл. 2.5 свідчать, що за досліджуваний період кількість працівників у ТОВ «Пирятинський сирзавод» збільшилась на 9,1 %. Кількість керівників за досліджуваний період збільшилась 39,5 %, також збільшилась кількість спеціалістів і робітників на 23 % і 4,8 % відповідно. Основну частину працівників підприємства складають робітники.

Таблиця 2.5

Кількісний склад персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод», осіб*

Показники	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Чисельність персоналу всього, в тому числі:	559	588	610	109,1
- керівники	38	43	53	139,5
- спеціалісти	61	66	75	123,0
- робітники	460	479	482	104,8
Питома вага керівників у загальній чисельності персоналу, %	6,8	7,3	8,7	+1,9
Питома вага спеціалістів у загальній чисельності персоналу, %	10,9	11,2	12,3	+1,4
Питома вага робітників у загальній чисельності працівників, %	82,3	81,5	79,0	-3,3

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Працівники є найбільш динамічною складовою робочої сили. Рух кадрів включає такі процеси, як прийом на роботу, переведення на іншу посаду, звільнення, надання відпусток і відрядження. Показники руху робочої сили ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники руху робочої сили ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Показники	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	559	588	610	109,1
Прийнято на підприємство, осіб	83	87	72	86,7
Вибуло з підприємства, осіб:	54	58	56	103,7
- вийшли на пенсію	5	8	6	120,0
- за порушення дисципліни	8	12	7	87,5
- за власним бажанням	41	38	43	104,9
Коефіцієнт прийому персоналу, %	14,8	14,8	11,8	- 3,0
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	9,7	9,9	9,2	- 0,5
Коефіцієнт плинності персоналу, %	8,8	8,5	8,2	- 0,6

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Дані табл. 2.6 свідчать, що за досліджуваний період у ТОВ «Пирятинський сирзавод» середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 9,1 %. Коефіцієнт прийому персоналу зменшився на 3,0 %, що вказує на покращення стабільності всередині організації. Однак, коефіцієнт вибуття персоналу залишається високим і становить у 2023 р. - 9,2 %. Коефіцієнт плинності

персоналу за досліджуваний період не суттєво зменшився, і при цьому знаходиться на нормальному рівні для такого типу підприємства.

Оцінка якісного складу персоналу підприємства - це процес аналізу характеристик працівників, який дозволяє визначити, наскільки їх кваліфікація, компетенції та інші професійні якості відповідають потребам підприємства. Це важливий інструмент для підвищення ефективності роботи компанії та її конкурентоспроможності.

Основні аспекти якісного складу персоналу:

1. Освітній рівень. Важливо оцінювати, чи відповідає рівень освіти працівників вимогам посад і завдань підприємства. Для високотехнологічних або інноваційних сфер освітня підготовка має бути особливо високою.

2. Кваліфікація. Відображає рівень знань і вмінь співробітників, підтверджений дипломами, сертифікатами або досвідом роботи. Для якісного складу важливим є відповідність кваліфікації співробітників вимогам конкретних посад.

3. Професійний досвід. Досвід працівників впливає на їхню здатність ефективно виконувати завдання. Аналіз включає оцінку кількості років роботи за фахом, а також участь у важливих проєктах.

4. Віковий склад. Баланс між молодими спеціалістами та досвідченими працівниками дозволяє поєднати інноваційність і стабільність. Підприємства часто прагнуть зберегти оптимальний віковий діапазон для підвищення продуктивності.

5. Особистісні якості. Оцінка таких характеристик, як відповідальність, ініціативність, здатність до командної роботи та лідерські навички. Вони впливають на якість роботи та корпоративну культуру підприємства.

6. Мотивація та лояльність. Мотивовані працівники, які поділяють цінності підприємства, ефективніше працюють і сприяють досягненню його цілей.

7. Рівень адаптивності. Вміння працівників пристосовуватися до змін у технологіях, процесах або ринкових умовах є ключовим чинником довгострокового успіху підприємства.

Оцінка якісного складу персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка якісного складу персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Показники	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	559	588	610	109,1
Віковий склад				
від 18 до 34 років	127	137	142	111,8
від 35 до 50 років	274	298	304	110,9
понад 50 років	158	153	164	103,8
Статевий склад				
Жінки	368	398	412	112,0
Чоловіки	191	190	198	103,7
Освітній склад				
Другий (магістерський) рівень вищої освіти	282	279	248	87,9
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	102	123	142	139,2
Не мають повної вищої освіти	175	186	220	125,7

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Данні табл. 2.7 свідчать, за досліджуваний період збільшилась кількість працівників віком від 18 до 34 років на 11,8 %, працівників віком від 35 до 50 років на 10,9 %, та працівників понад 50 років на 3,8 %. На ТОВ «Пирятинський сирзавод» чоловіки становлять третину персоналу підприємства, всі інші працівники жінки, при цьому значна частина працівників немає освіти або має перший (бакалаврський) рівень вищої освіти. Лише третина працівників мають вищу освіту.

Матеріальна мотивація в ТОВ «Пирятинський сирзавод» — це процес стимулювання працівників і всього колективу підприємства до активної діяльності, спрямованої на задоволення їхніх особистих потреб та досягнення цілей організації. Заробітна плата є ключовим елементом матеріальної мотивації, тобто грошовою винагородою, яку працівник отримує від ТОВ «Пирятинський сирзавод» за виконання своїх обов’язків відповідно до умов, визначених трудовим договором. Основна заробітна плата передбачає оплату праці, яка нараховується за виконання встановлених норм виробітку, часу, обслуговування або відповідно до посадових обов’язків.

Середня заробітна плата працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведена на рис. 2.4.

Рис. 2.4. Середня заробітна плата працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Примітка. *Розроблено за даними підприємства

Данні табл. 2.4 свідчать, що середня заробітна плата працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» за досліджуваний період збільшується, що є позитивним моментом.

У ТОВ «Пирятинський сирзавод» заробітна плата визначається шляхом встановлення тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для працівників та службовців. Додаткова заробітна плата включає винагороди за трудові досягнення, роботу понаднормово, інновації у винахідництві, а також за особливі умови праці на підприємстві. До таких виплат належать доплати, надбавки, премії, компенсаційні та гарантійні виплати.

Організація оплати праці на підприємстві базується на законодавчих та нормативних актах, генеральній угоді на державному рівні, галузевих і регіональних угодах, колективних договорах, а також трудових договорах, зокрема контрактах. Розподіл заробітної плати здійснюється з урахуванням як кількісних, так і якісних показників виконаної роботи. Це забезпечується системою матеріального заохочення та санкцій.

При розробці системи матеріального стимулювання в ТОВ «Пирятинський сирзавод» враховуються чинники, що сприяють підвищенню ефективності праці, орієнтації працівників на досягнення поточних і стратегічних цілей, вдосконалення виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, зниження витрат підприємства. Це також дозволяє реалізувати колективні й особисті економічні інтереси співробітників та забезпечувати зростання їхнього матеріального добробуту.

Працівникам ТОВ «Пирятинський сирзавод» можуть нараховуватися доплати та надбавки до тарифних ставок і посадових окладів у наступних випадках:

- нічна робота: додаткова оплата в розмірі 40% від тарифної ставки або посадового окладу за кожну годину роботи в період із 22:00 до 06:00;
- суміщення професій: доплата до 50% від тарифної ставки або посадового окладу. Для водіїв, які суміщають обов'язки електромонтерів, доплата можлива лише після отримання ІІІ групи з електробезпеки;
- зростання обсягу робіт: компенсація до 50% тарифної ставки або посадового окладу за збільшення виконаного обсягу;
- заміна відсутніх працівників: компенсація до 50% тарифної ставки або посадового окладу за виконання обов'язків тимчасово відсутнього співробітника;
- шкідливі умови праці: додаткова виплата у розмірі 4%, 8% або 12% від тарифної ставки залежно від умов праці;
- ненормований робочий день: водіям легкового транспорту, які обслуговують адміністрацію підприємства, виплачується компенсація до 25% від тарифної ставки;
- висока професійна майстерність: робітники, які демонструють високий рівень майстерності, отримують додаткову виплату до 50% від тарифної ставки;
- високі досягнення в роботі: керівники, спеціалісти та службовці отримують компенсацію до 50% від посадового окладу за високі результати в праці;

- класність водіїв: водіям транспортних засобів нараховуються надбавки за класність: 10% для водіїв 2-го класу та 25% для водіїв 1-го класу. Присвоєння класності здійснюється комісією підприємства згідно з відповідним Положенням.

Конкретний розмір доплат та надбавок визначається адміністрацією компанії в межах наявних коштів. Преміювання працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснюється відповідно до чинних Положень, зокрема:

- про преміювання за підсумками місячної роботи;
- про індивідуальне преміювання працівників;
- про порядок і умови виплати винагород за підсумкові результати роботи підприємства за рік;
- про планування і стимулювання робіт із надання платних послуг структурними підрозділами.

Працівникам ТОВ «Пирятинський сирзавод» може надаватися одноразова грошова допомога за поданням профспілкового комітету чи керівника структурного підрозділу, за рішенням Правління. Допомога надається у таких випадках: вихід на пенсію за віком або у зв’язку з інвалідністю, народження дитини, особистий ювілей, скрутне фінансове становище, тривала хвороба, а також для працівників, чиї діти йдуть до першого класу (перед початком навчального року). Розмір допомоги залежить від фінансових можливостей компанії.

У разі перегляду рівня оплати праці звільнюваним працівникам можуть бути підвищені тарифні ставки та посадові оклади відповідно до внутрішніх правил підприємства. Якщо виникає заборгованість із заробітної плати, першому керівнику компанії виплати здійснюються разом із виплатами іншим працівникам.

Заробітна плата працівникам виплачується двічі на місяць (до 10 та 28 числа), або, за об’єктивних причин, раз на місяць. Ефективна система

стимулювання працівників націлена на підвищення їхньої зацікавленості у результатах праці, зростанні продуктивності та покращенні якості продукції.

Таким чином, організаційна структура управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» складається з взаємопов'язаних управлінських ланок, які визначаються кількістю органів управління, їх взаємодією та функціями, які вони виконують. Основна мета організаційної структури управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» полягає у забезпеченні результативної роботи управлінського персоналу. За досліджуваний період кількість працівників у ТОВ «Пирятинський сирзавод» збільшилась на 9,1 %. Кількість керівників за досліджуваний період збільшилась 39,5 %, також збільшилась кількість спеціалістів і робітників на 23 % і 4,8 % відповідно. На ТОВ «Пирятинський сирзавод» чоловіки становлять третину персоналу підприємства, всі інші працівники жінки, при цьому значна частина працівників немає освіти або має перший (бакалаврський) рівень вищої освіти. Лише третина працівників мають вищу освіту.

2.3. Аналіз використання коучингу в управлінні персоналом організації

Вдалий досвід роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод» свідчить про те, що його головною конкурентною перевагою, серед підприємств в регіоні, є унікальний кадровий потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, своєю чергою, створюють відповідну репутацію для підприємства. Головним завданням підприємства є сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь.

Керівництво ТОВ «Пирятинський сирзавод» проводить активну кадрову політику. Так, деректор з персоналу здійснює прогноз і проводить постійний моніторинг ситуації, розроблення та коригування програм відповідно до внутрішніх та зовнішніх впливів. У програмах розвитку підприємства містяться

короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної).

Розвиток професійних навичок персоналу є ключовим чинником для підвищення ефективності роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод», забезпечення високої якості продукції та зміцнення позицій на ринку. Інвестиції в професійний розвиток працівників дозволяють створити конкурентні переваги, підтримати мотивацію колективу та адаптуватися до нових викликів галузі.

Основні напрями розвитку персоналу у ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено на рис. 2.5.

Основні напрями розвитку персоналу у ТОВ «Пирятинський сирзавод»

1. Навчання та підвищення кваліфікації *(проведення тренінгів і курсів для вдосконалення виробничих навичок; ознайомлення працівників із новими технологіями, обладнанням та методами виробництва; спеціалізовані навчальні програми для різних категорій працівників (технологів, лаборантів, операторів обладнання);*

2. Внутрішнє наставництво та коучинг *(Запровадження системи наставництва, за якої досвідчені працівники передають знання молодшим співробітникам; індивідуальні коучингові сесії для розвитку лідерських і управлінських якостей керівників);*

3. Підтримка ініціативності та інноваційності *(Створення умов для висловлення ідей щодо покращення виробничих процесів; заохочення участі працівників у розробці нових продуктів і впровадженні інновацій);*

4. Участь у галузевих заходах *(Організація участі співробітників у конференціях, семінарах, виставках харчової промисловості; залучення до програм обміну досвідом із іншими виробниками молочної продукції);*

5. Цифрова трансформація *(Навчання працівників роботі з цифровими платформами для управління виробничими процесами; використання автоматизованих систем контролю якості продукції).*

Рис. 2.5. Основні напрями розвитку персоналу у ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Примітка. *Розроблено автором

Аналізуючи наукові дослідження щодо різновидів коучингу в практиці діяльності підприємств зазначено застосування двох основних різновидів коучингу – особистісного та бізнескоучингу, що сприяють підвищенню ефективності вирішення окремих виробничих завдань (табл. 2.8).

ТОВ «Пирятинський сирзавод» лише на етапі знайомства з поняттям коучинг та послугами коучерів. Проте для забезпечення якісного та надійного виробництва продукції та надання послуг у ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідно звертатися до спеціалістів-коучерів на постійній основі. Проводити тренінги та мастер-класи на різні теми з персоналом. Здебільшого, це комунікативні тренінги, тренінги з таймменеджменту та тренінги з командної роботи, також необхідні тренінги з менеджменту.

На сьогодні підприємство вимушене замовляти послуги коучів. Тренінги для співробітників товариства проводяться на території ТОВ «Пирятинський сирзавод». Це сприяє більш неформальній обстановці та розслабленому стану працівників, що підвищує їх інтерес до самого тренінгу. Заради підвищення кваліфікації та покращення морально-психологічного клімату у компанії необхідно виділити кошти на послуги коучерів.

Таблиця 2.8

Наслідки застосування різновидів коучингу у діяльності підприємства*

Особистісний коучинг	**Бізнес-коучинг**
Визначати цілі й оптимальні кроки їх досягнення	Створення згуртованих робочих команд
Підвищувати самостійність і відповідальність особи, яку консультують	Виведення на ринок нових продуктів і послуг
Одержувати задоволення від своєї діяльності	Управління змінами
Вчитися віднаходити нові шляхи ефективного співробітництва	Вихід на нові ринки та формування конкурентних переваг
Швидко ухвалювати потрібні рішення у важких ситуаціях	Управління проектами (від окремого підрозділу до всього підприємства)
Погоджувати індивідуальні цілі з цілями організації	Підвищення ефективності продажів
Збагачувати своє життя змістовно	Особистісний і корпоративний PR
Відкривати нові можливості	Диверсифікованість
Більше заробляти й менше витрачати	Створення проектних команд
Збагачувати життя новими продуктивними особистісними відносинами	Позиціонування товару або компанії та брендінг

Примітка. *Розроблено за:[55]

У 2022 р. керівництво проводило тренінги для спеціалістів підприємства. Через проблеми з управлінням підлеглими (нестача лідерських якостей) керівник

департаменту з оптового продажу скористався послугами спеціаліста з управлінського коучингу. Робота управлінського коучингу передбачає роботу коуча з керівниками середньої і вищої ланки.

Директор ТОВ «Пирятинський сирзавод» скористався послугами спеціаліста з виконавчого коучингу. Було проведено анкетування співробітників ТОВ «Пирятинський сирзавод» на тему: «Чи готові Ви до коучингу?» (Додаток А). В опитуванні взяли участь 50 співробітників (рис. 2.6).

Рис. 2.6. Відповіді на питання: «Чи готові Ви до впровадження коучингу?»*

Примітка. *Розроблено на основі анкетування

Данні рис. 2.6. свідчать що більшість працівників підприємства готові до впровадження коучингу у ТОВ «Пирятинський сирзавод» сприятиме стабільному зростанню підприємства, вдосконаленню виробничих процесів і підвищенню конкурентоспроможності продукції

Таким чином, системний підхід до професійного розвитку працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» сприятиме стабільному зростанню підприємства, вдосконаленню виробничих процесів і підвищенню конкурентоспроможності продукції. Сумніви щодо впровадження коучингу пов’язані з тим, що коучинг лише починає своє життя на підприємстві, тому персонал повністю ще не може

бути готовим до коучингу. У цілому унікальність процесу коучингу як професійної психологічної практики, інструментарію особистісного та професійного розвитку працівника полягає в додатковому використанні можливостей людини в саморозкритті, самовдосконаленні й самореалізації, що сприяє вихованню ініціативних та діяльних працівників.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Пирятинський сирзавод» діє як юридична особа відповідно до положень свого Статуту. Основною метою підприємства є забезпечення споживачів різноманітними продовольчими товарами, гармонійно поєднуючи інтереси клієнтів і трудового колективу. Головним завданням заводу є здійснення підприємницької діяльності для отримання прибутку через виробництво й реалізацію продукції, виконання робіт і надання послуг. Крім цього, підприємство спрямоване на досягнення соціально-економічних результатів, зокрема насичення ринку товарами масового споживання, задоволення суспільних потреб і реалізацію економічних інтересів учасників підприємства. Упродовж аналізованого періоду спостерігалося зростання продажів основних видів продукції на 15 %. Особливо помітним було збільшення реалізації твердого сиру на 30,4 % і плавленого сиру на 7,6 %. Водночас продажі вершків знизилися на 25,5 %.

2. Організаційна структура управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» складається з взаємопов'язаних управлінських ланок, які визначаються кількістю органів управління, їх взаємодією та функціями, які вони виконують. Основна мета організаційної структури управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» полягає у забезпеченні результативної роботи управлінського персоналу. За досліджуваний період кількість працівників у ТОВ «Пирятинський сирзавод» збільшилась на 9,1 %. Кількість керівників за досліджуваний період збільшилась 39,5 %, також збільшилась кількість спеціалістів і робітників на 23 % і 4,8 % відповідно. Коефіцієнт прийому персоналу зменшився на 3,0 %, що вказує на покращення стабільності всередині організації. Однак, коефіцієнт вибуття

персоналу залишається високим і становить у 2023 р. - 9,2 %. Коефіцієнт плинності персоналу за досліджуваний період не суттєво зменшився, і при цьому знаходиться на нормальному рівні для такого типу підприємства. за досліджуваний період збільшилась кількість працівників віком від 18 до 34 років на 11,8 %, працівників віком від 35 до 50 років на 10,9 %, та працівників понад 50 років на 3,8 %. На ТОВ «Пирятинський сирзавод» чоловіки становлять третину персоналу підприємства, всі інші працівники жінки, при цьому значна частина працівників немає освіти або має перший (бакалаврський) рівень вищої освіти. Лише третина працівників мають вищу освіту.

3. Системний підхід до професійного розвитку співробітників ТОВ «Пирятинський сирзавод» є ключовим чинником для забезпечення стабільного зростання підприємства, оптимізації виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності продукції. Водночас, виникають певні сумніви щодо готовності персоналу до впровадження коучингових практик, оскільки ця методика є відносно новою для підприємства. Однак, унікальність коучингу як професійної психологічної практики та інструменту розвитку персоналу полягає у розкритті внутрішніх ресурсів працівників, сприяючи їхньому самовдосконаленню та самореалізації. Цей підхід допомагає формувати ініціативних, мотивованих та діяльних працівників, які здатні брати на себе відповідальність і знаходити нестандартні рішення. Коучинг створює умови для більш глибокого залучення співробітників до процесів прийняття рішень, сприяє підвищенню рівня командної взаємодії та ефективності роботи. Завдяки такому підходу персонал не лише адаптується до змін, але й активно сприяє інноваціям, що стає важливим чинником довгострокового успіху підприємства.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Рекомендації щодо використання коучингу в управлінні персоналом організації

Одним із важливих питань для керівництва ТОВ «Пирятинський сирзавод» є проблема удосконалення процесу управління персоналом для досягнення високих обсягів продаж товарів, зростання продуктивності праці. На шляху до цього важливою задачею є навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації молодих працівників підприємства. Для вирішення цієї проблеми, в процесі управління персоналом, менеджери застосовують різні методи і підходи. В теорії і практиці управління персоналом коучинг визнаний як один з найкращих соціально-психологічних інструментів, що впливають на результативність роботи діяльності окремих працівників, груп і організації в цілому, що дає нові можливості і перспективи успішного розвитку. В конкурентних ринкових умовах для організації важливою стає можливість аналізувати і скоординувати роботу персоналу відповідно до поставлених цілей, реагуючи на зміни зовнішнього середовища.

Саме тому, останнім часом більшість керівники провідних підприємств активно використовують коучинг як дієвий і гнучкий інструмент для підвищення продуктивності праці персоналу компанії. Головною ціллю системи управління персоналом є розробка кадрової політики та забезпечення кадрами, ефективне використання персоналу, мотивація його професійного та соціального розвитку [18].

Основні цілі впровадження технології коучингу в діяльність ТОВ »Пирятинський сирзавод».

- досягнення єдності між місією і цілями компанії та потенціалом її співробітників;

- забезпечення високої конкурентної позиції; - підвищення продуктивності співробітників і самої компанії;

- створення позитивної атмосфери та високої організаційної культури в колективі;

- формування матеріальних і нематеріальних мотиваційних механізмів;

- допомагати розвивати лідерство команди; - розвиток лідерських якостей, створення ефективних планів управління та ефективне делегування повноважень;

- підвищення кваліфікації наших співробітників, підвищення їх кваліфікації та постійне їх вдосконалення.

Зрештою, цей процес виявляється циклічним, тому що розвиток неможливо зупинити. Кожен співробітник має певні навички, і в процесі навчання та спілкування з наставниками вони здобувають нові навички або вдосконалюють наявні, але через деякий час це пов’язано з розвитком бізнесу, якщо вони розвивають нові та потребують подальшого вдосконалення відповідно до потреби та умови ринку. Крім того, основним результатом коучингу є розробка стратегії розвитку людських ресурсів, що дозволяє людям реалізувати свої майбутні професійні та особисті інтереси.

Для підвищення ефективності роботи та оптимізації витрат, до ТОВ «Пирятинський сирзавод» слід залучити тренінг-менеджера з необхідною кваліфікацією та досвідом у проведенні коучингових сесій. У числі перших заходів на підприємстві варто організувати бізнес-коучингові сесії для керівництва, зокрема з фінансового менеджменту, маркетингу та управління персоналом. Основні модулі коуч-сесії з фінансів наведені у табл. 3.1.

Проведення сесії по управлінню персоналом, яка допоможе передати керівникам технології коуч-менеджменту та методи роботи з колективами та проектними групами наведена у табл. 3.2.

Аналізуючи середню вартість проведення коуч-сесій, проведення рекомендованих вище сесій складатиме 14 400 грн, з середньою ціною на один модуль в 1 200 грн.

Таблиця 3.1

Основні модулі коуч-сесії з фінансів*

№	Модуль	Опис
1	Введення в кочинг з фінансів	Поняття «коучинг» і «фінанси». Базові положення і основні принципи фінансового коучингу. Фінансові запити (мета, завдання або мрія). (Мрія, яка трансформітуется в ціль, мета на підцілі і завдання, наявність проміжних результатів) Класифікація фінансових проблем. Психологія відношення до фінансів. Роль і місце грошей в житті клієнта Типи грошей у фінансовому консультуванні. Майно як фінансовий еквівалент. Матриця і структурування модельних питань фінансового коучингу.
2	Фінансові переконання і установки	Фінансовий коучинг в роботі з переконаннями. Виявлення і зміна фінансових переконань і установок. Система поглядів, заборон, обмежень і страхів клієнтів в фінансових питаннях. Базові техніки роботи з переконаннями у фінансовому коучингу. Робота з намірами і можливостями клієнта. Види впливу в формуванні фінансових переконань. Вирішення фінансових конфліктів клієнта.
3	Робота з індивідуальним досвідом в комунікації з грошима. Сценарії відносин з грошима	Техніки роботи з особистим досвідом за допомогою внутрішніх образів і відчуттів. Робота з репрезентативними системами клієнта. Субмодальності клієнта і фінансовий коучинг. Робота з субмодальностями матрицями Техніки і правила постановки ресурсних якорів, які формують фінансову поведінку.
4	Сценарії фінансової стратегії та тактики	Фінансові сценарії і техніки їх зміни. Взаємини з фінансами. Роль і місце грошей в житті клієнта Трансактний аналіз і фінансовий коучинг. Метамодель і конструктивно сформований результат. Комунікації і фінансовий коучинг. Рефреймінг в фінансовому коучингу.

Примітка. *Розроблено автором

Ще одна модель коучингу, SUCCESS, більше підходить як допоміжний інструмент, ніж як стратегія для розвитку персоналу. Її інтеграція в загальний процес дозволяє коучу підвищити ймовірність досягнення основної мети клієнта. Модель коучингу SUCCESS – це структурований підхід, який використовується для підтримки клієнта в досягненні його цілей. Назва є акронімом, де кожна літера означає ключовий етап або принцип процесу.

Таблиця 3.2

Основні модулі коуч-сесії з управління персоналом*

№	Модуль	Опис
1	Управлінський коучинг в роботі зі співробітниками	Структури компаній, вертикальні і горизонтальні комунікації в компанії. Рівні мислення по піраміді Ділтса. Піраміда Ділтса як інструмент управління мисленням. Колесо балансу як інструмент бізнес-коуча в роботі з мисленням співробітників. 4 тони впливового голоса як інструмент бізнес-коуча і керівника.
2	Управлінський коучинг в роботі з командою	Предмет командного коучингу - групове та індивідуальне мислення. Створення простору для ефективного командного коучингу. Інструменти командного коучингу. Чотири способи прийняття групових рішень
3	Управлінський коучинг в роботі з системами	Побудова відносин: командний коуч - замовник - команда. Управління змінами в компанії. Побудова довгострокових відносин із замовником і його командою

Примітка. *Розроблено автором

Зазвичай розшифровується модель SUCCESS як:

1. S – Set the goal (*Постановка цілі*): Визначення чітких, конкретних і вимірюваних цілей клієнта. Це допомагає створити фокус і задати напрямок роботи.

2. U – Understand the situation (*Розуміння ситуації*): Аналіз поточної ситуації, виявлення ресурсів, перешкод і можливостей. Коуч допомагає клієнту побачити повну картину.

3. C – Clarify the challenges (*Уточнення викликів*): Визначення ключових труднощів або бар'єрів, які потрібно подолати на шляху до мети.

4. C – Create options (*Створення варіантів*): Генерація різних підходів і рішень для вирішення проблеми або досягнення поставленої мети.

5. E – Execute the plan (*Реалізація плану*): Розробка конкретного плану дій і його поетапне виконання. Коуч підтримує клієнта на кожному етапі.

6. S – Sustain progress (*Підтримка прогресу*): Моніторинг результатів, внесення коректив у план і забезпечення мотивації для досягнення тривалого успіху.

Ця модель є ефективним способом структурувати коучинговий процес і підтримувати клієнта в досягненні результатів, зберігаючи його активну участь на всіх етапах. Характеристика моделі коучингу SUCCESS наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика моделі коучингу SUCCESS*

Абревіатура	Пояснення
Session Planning	В коучингу клієнти часто не знають, над чим працювати. Насправді багато коучів не знають теж. Цей крок – планування – створить структуру процесу, без якої весь процес буде неорганізований.
Uplifting Experience	Якщо ви звернули увагу, більшість успішних людей досягають успіху завдяки звичці шукати і фокусувати увагу на позитивному в будь-якій ситуації. Так вони дістаються "висот". Це тип поведінки, наслідувати який може кожен. Вона є життєво необхідною для успіху клієнта – згадувати й обдумувати позитивні моменти його життя.
Charting Your Course	На цьому етапі коуч виконує багато роботи. Саме тут починається основна робота над темою, яку вибрав клієнт. Очевидно, тут прозвучать безліч питань, які наштовхнуть на правильний шлях до мети.
Creating Opportunities	Чого потрібно досягти клієнту? На цьому етапі коуч допомагає визначити йому, які специфічні можливості вже існують, а які він може створити для досягнення цілей.
Expectations and Commitments	Чого очікує досягти клієнт? Персональні зміни вимагають дій, а також зобов'язань здійснити їх. Ніхто не може змінитись без дій, якщо він раніше не зобов'язався це зробити, що вже означає взятись за справу.
Synergy	Який зв'язок між тим, чого прагне досягнути клієнт і як він почувається відносно цього? Без сумніву, попереду важкий час змін. Істотною причиною того, що люди не доводять до кінця почату справу, є те, що вони насправді не впевнені, що роблять все правильно, змінюючи стан справ. Вірогідно, що вони почуваються набагато краще, займаючись тим, чим займались вже так довго, хоча і прагнуть змін. Це створює "заблоковану" енергію, яка негативно впливає на перебіг процесу на багатьох рівнях. Навіть негативніше, ніж можна собі уявити.
Summary	Цей крок є коротким резюме того, над чим велась робота під час сеії. Цей крок міг би бути найважливішим зі всіх. Якщо клієнти не докладають зусиль для того, щоб зберегти свої думки та ідеї, які виникають під час сеансів, то, швидше за все, вони швидко забудуть їх, як тільки переступлять поріг. Тож важливо запитувати у клієнта, чого ж він таки навчився. Це потрібно обов'язково записати, а не просто сказати вголос. Так клієнт отримає набагато більше від сесії.

Примітка. *Джерело: [20]

Структура заходів з підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод», з розбивкою його на дві основні групи: спеціалісти та керівники (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Структура заходів з професійного розвитку персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Група персоналу	Періодичність			
	постійно	раз на рік	кожні 3 роки	кожні 5 років
Професійний розвиток				
Керівники	самонавчання	профільні семінари, коуч-сесії	перепідготовка	стажування (в т.ч. за кордоном)
Спеціалісти	коучинг, інструктаж, самонавчання	психологічні тренінги, моделювання	стажування	навчання з метою перепідготовки та підвищення кваліфікації
Кар'єра				
Керівники	центробіжне зростання	горизонтальне	вертикальне	горизонтальне та вертикальне
Спеціалісти	центробіжне зростання	горизонтальне	горизонтальне	вертикальне
Мотивація				
Керівники	нематеріальна мотивація, вдосконалення системи преміювання			
Спеціалісти				

Примітка. *Розроблено автором

Стратегічний план розвитку персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» охоплює три основні напрями: підвищення освітнього рівня працівників, кар'єрний розвиток і вдосконалення мотивації трудового колективу. Для досягнення цих цілей пропонуються такі конкретні дії:

1. Організація групових практик для нових співробітників. У процесі навчання менеджери враховуватимуть потреби, побажання, здібності та інтереси новачків. Це сприятиме підвищенню ефективності їхньої роботи та полегшить адаптацію до нових обов'язків. Такі заходи дозволять швидше коригувати робочі процеси та інтегрувати співробітників у колектив.

2. Кар'єрне зростання. Поетапний і поступовий розвиток працівників у межах ієрархії компанії. Хоча підвищення може бути незначним, його регулярність створює відчуття перспективи роботи. Значна увага приділяється мотивації: створюються комфортні умови праці, що позитивно впливають на продуктивність.

3. Зміцнення колективного духу. Організація командних і корпоративних заходів за кошти підприємства. Такі активності спрямовані на формування дружніх відносин між колегами, що сприятиме згуртованості колективу.

4. Запровадження системного професійного навчання. Первинне навчання для нових співробітників тривалістю 7–14 днів. Щорічне навчання для керівників, спрямоване на актуальні питання професійної діяльності (1–3 дні). Періодичне навчання з урахуванням потреб працівників, але не рідше, ніж визначено нормативами (мінімум 72 години). Професійна перепідготовка для підвищення кваліфікації. Навчання на робочому місці організовується у форматі наставництва (коучингу), що забезпечує персонал постійною підтримкою у розвитку навичок і компетенцій.

Ці заходи сприятимуть зростанню професійного рівня співробітників, їхній мотивації та згуртованості колективу, що позитивно вплине на загальну ефективність підприємства.

Серед найпопулярніших - як ефективно керувати часом та робочими завданнями, як встановлювати баланс між роботою та сім'єю, як знаходити відносини в новому колективі. В процесі переписки коуч задає питання, допомагаючи сформувати конкретність у постановці цілей та план дій. Розумний бот у якості асистента допомагає коучу, аналізуючи дані всіх даних сесії сесій та пропонуючи варіанти питань, допомагає формувати звіт за підсумками коуч-сесій: завдяки роботі з даними фіксуються інсайти, або, навпаки, обмежуючі переконання, надається зворотний зв’язок і рекомендації у форматі домашнього завдання.

Також пропонується перетворення ТОВ «Пирятинський сирзавод» на організацію, що самонавчається. Самонавчальна організація – це організація, яка, постійно отримуючи зворотній зв’язок, використовує його як для коригування робочого процесу відповідно до заданої технології (це роблять або, принаймні, повинні робити всі організації), так і для вдосконалення своїх здібностей у подальшому (це роблять тільки самонавчальні організації) [24].

Етапи ефективного плану впровадження коучингу в ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Етапи ефективного плану впровадження коучингу в ТОВ «Пирятинський сирзавод»*

Назва етапу	Зміст етапу
1. Визначитись з цілями	Треба вирішити, чого саме підприємство хочете домогтися від своєї коучингової програми. Треба шукати проблемні місця в тренуванні. Це області в яких може допомогти коучинг.
2. Повідомлення про нову програму	Щоб коучинг був ефективним, люди повинні знати про програму. Щоб отримати максимальну участь, треба поширювати інформацію якомога більшою кількістю способів: - інформаційні бюлетені та корпоративні листи компанії - обговорення на зустрічах - друковані нагадування на дошках оголошень - нагадування співробітникам під час особистих розмов Повідомляючи інформацію про коучинг, важливо підносити її як користь, а не як обов'язок. Коучинг дає можливість співробітникам поліпшити свої навички, більш ефективно виконувати свою роботу і швидше просуватися по кар'єрним сходам. Підкреслення цих переваг спонукає співробітників підписатися на коучинг.
3. Розробка плану коуч-сесій	Після того, як програма була створена та були знайдені відповідних тренерів, саме час скласти графік занять. Вони повинні доповнювати регулярні тренування. В ідеалі коучинг повинен бути адаптивним до потреб окремих робітників. Деяким людям потрібно більше сеансів, ніж іншим. Головне- зробити коучинг доступним для всіх. Головне- зробити коучинг доступним для всіх хто його потребує, і зробити так, щоб люди відчували себе комфортно, просячи допомогу. Якщо використовути віртуальний коучинг, планування стає більш гнучким
4. Підтримка з боку керівництва	При внесенні організаційних змін або реалізації нових ініціатив, є й інші елементи повсякденної організації, які повинно змінити. Ці зміни найкраще реалізовувати і підтримувати, коли вони підтримуються вищим керівництвом.
5. Оцінка результатів	Як і у випадку з тренувальними програмами, важливо постійно вимірювати результати тренувань і вносити необхідні корективи. Слід порівняти ефективність праці співробітників після коучингу з тими, хто ще цього не робив. Також корисно отримувати суб'єктивний зворотній зв'язок від тих, хто пройшов коучинг, і попросити поради щодо можливих поліпшень. Згодом слід зосередити увагу на удосконаленні систему коучингу.

Примітка. *Розроблено автором

Отже, одним із важливих питань для керівництва ТОВ «Пирятинський сирзавод» є проблема удосконалення процесу управління персоналом для досягнення високих обсягів продаж товарів, зростання продуктивності праці. Для підвищення ефективності роботи та оптимізації витрат, до штату ТОВ «Пирятинський сирзавод» слід залучити тренінг-менеджера з необхідною

кваліфікацією та досвідом у проведенні коучингових сесій. Крім того, цей спеціаліст повинен регулярно проходити курси підвищення кваліфікації та брати участь у навчальних семінарах. Стратегічний план розвитку персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» охоплює три основні напрями: підвищення освітнього рівня працівників, кар'єрний розвиток і вдосконалення мотивації трудового колективу. Розвиток технології бот-сесій може забезпечити отримання таких результатів: правильний контакт з покупцями мілленіалів за умови використання найбільш доцільних каналів зв'язку; утримання клієнтів завдяки правдивому духу обслуговування, пов'язаного з технологіями, підвищення репутація та іміджу; підвищення якості обслуговування клієнтів та підвищення залученості співробітників завдяки оптимізованим процесів.

3.2. Зарубіжний досвід використання коучингу в управлінні персоналом організації

У світовій практиці існують два найбільш відомі стилі управління персоналом – американський і японський. Велику увагу фахівців усього світу привертають особливості японської системи управління персоналом, використання якої обумовлює досить високу ефективність функціонування великих японських компаній. Розглянемо особливості цієї системи у табл. 3.6. По-перше, японська система управління персоналом істотно відрізняється від української, оскільки вона ґрунтується на менталітеті своїх співробітників. Це система, згідно з якою, працівник, що приймається на службу після закінчення навчання, працює в корпорації майже до виходу на пенсію.

В українському менталітеті навпаки – працівник, що відпрацював в одній фірмі більше п'яти років, втрачає стимул-реакцію до самовдосконалення і починає деградувати в трудовому плані. Ця проблема практично залишається нерозв'язаною. На зміну системі довічного найму прийшла інша – більш ефективна та гнучка – «система обов'язкового найму».

Таблиця 3.6

Сутність системи управління персоналом у зарубіжних країнах*

Критерій	Японія	США
Слоган підприємств	«Робити все краще, більше і швидше для процвітання свого підприємства – значить, робити життя кращим для самого себе»	«Ми хочемо думати про себе як про переможців»
Стимулювання праці	Економічне; Психологічне	Об'єктом стимулювання є рівень кваліфікації
Напрями управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація на окрему особу, увага до людини як до виконавця
Стратегія розвитку	Приділяється більше уваги своєму довгостроковому розвитку.	Приділяється увага середньостроковому та короткостроковому розвитку
Професійна мобільність кадрів	Вважається досить негативним явищем	Вважається позитивним явищем і має високу тенденцію
Ротація посадових функцій	Всі найняті працівники набувають досвіду різних робіт	Майже відсутня ротація
Оплата праці	Залежно від стажу роботи, від життєвих піків, від результатів праці	Оплата праці за індивідуальними досягненнями
Ставлення до праці	Не існує нічого більш важливого, ніж робота	Увага приділяється особистому розвитку
Відношення до людини	Відношення до людини як до центру діяльності	Людина як засіб досягнення мети
Відносини з підлеглими	Особисті, неформальні	Формальні
Процес підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами

Примітка. *Розроблено за:[10]

Суть її зводиться до такого: робоча сила набирається не кожним окремим підприємством, а адміністрацією компанії одночасно для всіх підприємств. Через кожних 4-7 років найнятим працівникам надається можливість перейти на інше підприємство цієї ж компанії. Така гнучка форма найму є вигідною для підприємств, оскільки дозволяє швидко вирішувати питання, пов'язані з найманим персоналом. На великих українських підприємствах «система обов'язкового найму» може бути одним із заходів вирішення проблеми з розвитком співробітників підприємства і одночасно високої плинності кадрів. Адже переведення проводиться в рамках однієї компанії. По-друге, підбір кадрів, що є основою основ роботи з персоналом.

Як відомо, в Японії корпоративний дух, повна відсутність конфліктів, злагодженість роботи залежать від національного складу організації. Тобто багатьох проблем японським менеджерам вдається уникнути тому, що в Японії живе 99% японців. Українська реальність значно відрізняється від японської, водночас в системі однієї організації підібрати злагоджений мононаціональний колектив можливо. Це майже повністю вирішує проблеми з несумісністю менталітетів, життєвих цінностей, віросповідання тощо. По-третє, також слід збільшити увагу до корпоративного духу, який постійно присутній в японських корпораціях.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусовій праці співробітників [36].

Керівник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні стосунки. Як відзначає професор Піджельс Д., метою японського підприємця є використання найповнішою мірою майстерності, таланту і здібностей кожного працівника. Японський менеджмент бачить у своїх працівниках ті ресурси, які можуть принести економічний прибуток, якщо персонал навчити і використовувати відповідно до максимальних можливостей.

Коучинг у Японії активно впроваджується в різних сферах бізнесу, від корпоративного розвитку до персональних консультацій. Ось кілька ключових прикладів:

1. Toyota та методологія Kata. Toyota розробила унікальну методологію Coaching Kata, яка допомагає співробітникам вдосконалювати навички вирішення проблем через структурований підхід. Цей метод передбачає поетапну роботу над цілями, аналіз результатів і коригування дій. Завдяки цьому компанія створює культуру постійного вдосконалення та адаптивності;

2. SoftBank. У SoftBank велике значення надається лідерському коучингу. Масайоші Сон, засновник компанії, активно підтримує ідею розширення

повноважень співробітників через навчання й коучинг. Це допомагає долати страх перед помилками та сприяє інноваціям у команді;

3. MantraCoach. Ця компанія пропонує персоналізовані програми коучингу для лідерів, які включають управління стресом, емоційний інтелект, покращення комунікації та розвиток стратегічного мислення. Вони спрямовані на підтримку як індивідуального, так і корпоративного зростання, особливо в умовах багатокультурного середовища;

4. UNIQLO. Тадаші Янай, засновник Fast Retailing (UNIQLO), наголошує на важливості створення безпечного простору для співробітників, де вони можуть висловлювати ідеї та пропонувати інновації. Коучинг у компанії спрямований на розвиток культури відкритого спілкування та співпраці;

5. Підтримка мультикультурних команд. Японські організації, як-от Japan Intercultural Consulting, зосереджуються на коучингу, що сприяє адаптації лідерів до міжнародних стандартів. Це включає розвиток комунікаційних навичок, побудову взаємин у міжкультурних командах і створення гібридних корпоративних культур [12].

Завдяки таким підходам коучинг у Японії сприяє розвитку інновацій, підвищенню продуктивності та адаптивності як співробітників, так і організацій загалом.

Таким чином, можна зробити висновок, що японська система підбору та управління персоналом є досить складним, але ефективним механізмом функціонування великих японських корпорацій. Зважаючи на те, що Японія займає передові економічні позиції та з кожним роком пропонує нові технології, зрозуміло, що принципи японського управління й підбору персоналу є досить ефективними. Водночас не кожній країні під силу запровадити японську систему управління на своїх підприємствах, тому що майже все залежить від менталітету країни та її історичних особливостей та традицій, які формувалися протягом усього періоду існування країни.

Розглянемо американську систему управління персоналом. Американська система заснована на розгляді діяльності управління як самостійної професії і

наявності самої розвинутої у світі мережі навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широку підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів. Вона пристосована до умов високої мобільності керівного складу в промисловості США, що ускладнює проблему формування резерву кадрів. Кадрова політика у фірмах США зазвичай будується за такими напрямами: американські фірми використовують традиційні принципи відбору кадрів під час прийняття на роботу, основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам; загальними критеріями відбору кадрів є освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; в американських фірмах робиться орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів [27].

У США коучинг широко використовується як інструмент для розвитку лідерства, адаптації до змін та підвищення продуктивності. Нижче наведено кілька реальних прикладів:

1. Google: Project Oxygen. Google запустила програму «Project Oxygen», спрямовану на розвиток лідерських навичок серед менеджерів. Вона включає індивідуальні сесії коучингу, зворотний зв’язок і тренінги. Програма базується на визначенні основних компетенцій, які повинні мати успішні лідери, і надає коучингову підтримку для вдосконалення цих навичок;

2. Coca-Cola International. Компанія використовує коучинг для покращення корпоративної культури та впровадження стратегічних змін. Програма, що охоплює всіх керівників, спрямована на розвиток адаптивності, емоційного інтелекту та лідерських навичок. Особливий акцент зроблено на підтримці змін у культурі компанії через розвиток ключових співробітників;

3. IBM. IBM впроваджує коучинг як частину своїх програм розвитку талантів. Коучі допомагають новачкам адаптуватися, а також сприяють професійному зростанню співробітників. Особливістю є підхід до навчання через практичні завдання, які дозволяють співробітникам негайно застосовувати отримані знання.

4. Campbell Soup. Компанія створила унікальну програму «The Campbell Way», яка інтегрує коучинг у всі рівні організації. Коучинг використовується для передачі знань, вдосконалення навичок і підтримки високої залученості співробітників. Менеджери проходять навчання, щоб стати коучами для своїх команд.

5. Ford. Ford Motor Company активно використовує коучинг у період трансформацій. Коучинг допоміг керівникам компанії адаптуватися до нових стратегій, спрямованих на підвищення інноваційності та орієнтації на клієнта. Завдяки цьому компанія змогла швидко адаптуватися до ринкових змін [18].

Ці приклади ілюструють, як коучинг використовується для підтримки індивідуального та корпоративного розвитку, а також для покращення організаційних результатів.

У Німеччині коучинг активно розвивається, особливо в сферах управління, розвитку лідерства та змін у бізнесі. Ось кілька прикладів успішного застосування коучингу:

1. Коучинг у середніх компаніях (Mittelstand). У німецькому «Mittelstand» (малий і середній бізнес) коучинг використовується для підвищення продуктивності та вдосконалення управлінських навичок. Наприклад, керівники отримують індивідуальний коучинг для управління командами, впровадження інновацій та адаптації до ринкових змін. Також увага приділяється питанням міжкультурного співробітництва та ефективної комунікації;

2. Meyler Campbell у Німеччині. Ця міжнародна компанія активно працює в Німеччині, пропонуючи програми коучингу для керівників, які мають справу з викликами дистанційного та гібридного управління. Коучинг сприяє розвитку стратегічного мислення, адаптивності та ефективного лідерства, що особливо актуально в умовах змін, спричинених пандемією;

3. Інноваційний підхід Toyota. У Німеччині також адаптується японська методологія Toyota Kata, яка акцентує увагу на постійному вдосконаленні через коучинговий підхід. Ця методика застосовується для оптимізації процесів і створення культури інновацій у виробничих компаніях;

4. Університетські дослідження. Університети Бохума і Гамбурга провели дослідження, які показали ефективність коучингу в досягненні освітніх і професійних цілей. Коучинг допоміг учасникам досягати кращих результатів завдяки плануванню й підвищенню самоорганізації [15].

У Великобританії коучинг широко застосовується в різних сферах, особливо в освіті, бізнесі та охороні здоров'я. Ось кілька прикладів успішного впровадження коучингу:

1. Інструкційний коучинг в освіті. Програма інструкційного коучингу від Ambition Institute спрямована на вдосконалення викладання через покрокові цілі, зворотний зв'язок та практику. Учасники отримують підтримку від досвідчених коучів, які допомагають їм адаптувати нові стратегії до навчальних потреб. Це ефективно сприяє підвищенню якості викладання та розвитку педагогічних навичок серед учителів і лідерів шкіл;

2. Коучинг для управління змінами. У бізнесі коучинг використовується для розвитку лідерських навичок і підтримки змін. Наприклад, програми з розвитку емоційного інтелекту та стратегічного мислення спрямовані на допомогу керівникам адаптуватися до нових викликів, таких як дистанційна робота або гібридні моделі управління;

3. Коучинг у національній системі охорони здоров'я. В NHS (Національна служба охорони здоров'я) коучинг інтегрований у програми підтримки медичних працівників. Коучинг допомагає працівникам краще управляти стресом, розвивати комунікаційні навички та підвищувати якість догляду за пацієнтами. Це також сприяє самовдосконаленню та управлінню складними ситуаціями в медичній практиці.

4. Коучинг у корпоративному середовищі. У Великобританії організації активно впроваджують коучинг як частину стратегії розвитку персоналу. Програми орієнтовані на вдосконалення продуктивності, управління змінами та підтримку талантів. Особливу увагу приділяють створенню культури підтримки, де співробітники можуть відкрито розвивати свої навички та обговорювати кар'єрні виклики.

Таким чином, використання зарубіжного досвіду коучингу в управлінні персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» відіграє важливу роль у підвищенні ефективності. Зарубіжні компанії активно використовують коучинг для розвитку потенціалу своїх співробітників. Практики, такі як індивідуальні та командні сесії, допомагають розкрити сильні сторони працівників і покращити їхню продуктивність. Європейський та американський досвід показує, що коучинг сприяє персоналізації управлінських рішень. Менеджери в таких країнах часто застосовують методи коучингу, щоб враховувати індивідуальні потреби, мотивацію та цілі співробітників. У багатьох компаніях використовуються спеціальні програми для формування лідерів, які здатні керувати командами в умовах змін. Багато міжнародних компаній використовують коучинг як інструмент для адаптації працівників до змін. Це особливо актуально в умовах глобалізації, коли працівники стикаються з новими викликами, такими як міжкультурна комунікація.

Висновки до розділу 3

1. Одним із головних завдань для керівництва ТОВ «Пирятинський сирзавод» є вдосконалення процесів управління персоналом, що сприятиме збільшенню обсягів продажу та підвищенню продуктивності праці. Для досягнення цих цілей доцільно залучити до штату тренінг-менеджера з відповідною кваліфікацією та досвідом у проведенні коучингових сесій. Цей фахівець також повинен регулярно підвищувати кваліфікацію, беручи участь у спеціалізованих семінарах і курсах. Стратегія розвитку персоналу підприємства включає три ключові напрями: підвищення рівня освіти працівників, сприяння їхньому кар’єрному зростанню та покращення мотивації трудового колективу. Використання сучасних технологій, зокрема бот-сесій, дозволяє досягти таких результатів: встановлення ефективної комунікації з мілленіалами через оптимальні канали зв’язку; утримання клієнтів завдяки якісному обслуговуванню та підвищенню репутації компанії; поліпшення клієнтського

досвіду та підвищення залученості співробітників через оптимізацію бізнес-процесів.

2. Застосування міжнародного досвіду коучингу відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління персоналом на підприємстві. Зарубіжні компанії широко використовують коучинг для розвитку потенціалу працівників. Практики, такі як індивідуальні та групові сесії, дозволяють розкрити сильні сторони співробітників і підвищити їхню продуктивність. Європейський і американський досвід демонструє, що коучинг сприяє персоналізації управлінських рішень, враховуючи індивідуальні потреби, мотивацію та цілі кожного працівника. У таких країнах активно впроваджуються програми розвитку лідерства, які допомагають формувати керівників, здатних ефективно діяти в умовах змін. Коучинг також використовується для адаптації персоналу до нових викликів, зокрема міжкультурної комунікації, що є особливо актуальним в умовах глобалізації.

ВИСНОВКИ

1. Персонал підприємства – це всі співробітники організації, незалежно від посад, кваліфікації чи обов'язків. До нього належать як наймані працівники, так і керівники та спеціалісти всіх рівнів, що складають людський ресурс підприємства. Управління персоналом – комплексний процес, що включає планування, залучення, розвиток, мотивацію та оцінку співробітників. Завдання та функції цього процесу залежать від розміру і специфіки підприємства.

2. Коучинг – методика особистісного і професійного розвитку, спрямована на досягнення цілей, активацію ресурсів і розкриття потенціалу клієнта. Основу коучингу складають принципи, які поділяються на загальні, принципи розвитку клієнтів і професійної діяльності коучів. Для ефективності цього підходу важливо дотримуватися етапів його впровадження.

3. Коучинг допомагає підвищити продуктивність, задоволеність роботою і самостійність співробітників, зменшуючи їхню залежність від керівника. Керівник, у свою чергу, отримує можливість делегувати частину завдань і зосередитися на стратегічному управлінні. У порівнянні з директивним стилем керівництва, коучинг ефективніше сприяє розкриттю потенціалу співробітників, підвищенню мотивації та продуктивності, а також оптимізації робочого часу.

4. ТОВ «Пирятинський сирзавод» функціонує як юридична особа відповідно до положень Статуту. Основною метою діяльності є забезпечення споживачів якісними продовольчими товарами, враховуючи інтереси клієнтів і трудового колективу. Завдання підприємства полягають у веденні бізнесу для отримання прибутку через виробництво, продаж продукції та надання послуг, а також досягненні соціально-економічних цілей: насичення ринку товарами, задоволення суспільних потреб і реалізація інтересів учасників. Протягом аналізованого періоду продажі основних видів продукції зросли на 15 %, зокрема реалізація твердого сиру збільшилася на 30,4 %, плавленого сиру – на 7,6 %, а продажі вершків зменшилися на 25,5 %.

5. Організаційна структура управління підприємством складається з взаємопов'язаних управлінських рівнів, які забезпечують ефективну роботу

персоналу. За досліджуваний період чисельність працівників зросла на 9,1 %, включаючи збільшення кількості керівників на 39,5 %, спеціалістів – на 23 %, робітників – на 4,8 %. Зменшення коефіцієнта прийому персоналу на 3,0 % свідчить про підвищення стабільності в колективі, хоча коефіцієнт вибуття персоналу у 2023 р. залишався високим – 9,2 %. Спостерігається зростання кількості працівників у вікових категоріях: 18–34 роки (+11,8 %), 35–50 років (+10,9 %) і понад 50 років (+3,8 %). На заводі третину персоналу складають чоловіки, інші – жінки, причому більшість працівників мають базову освіту або ступінь бакалавра, а лише третина – вищу освіту.

6. Професійний розвиток персоналу є ключовим чинником зростання та конкурентоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Хоча коучингова методика ще не стала звичною практикою для підприємства, вона має значний потенціал. Цей підхід сприяє розкриттю внутрішніх ресурсів співробітників, їхньому саморозвитку та самореалізації. Завдяки коучингу працівники стають більш ініціативними, мотивованими та відповідальними, знаходячи нестандартні рішення. Методика також покращує командну взаємодію, залучення до прийняття рішень і сприяє інноваціям, забезпечуючи довгостроковий успіх підприємства.

7. Одним із пріоритетних завдань керівництва ТОВ «Пирятинський сирзавод» є вдосконалення процесу управління персоналом для забезпечення високих обсягів продажів та зростання продуктивності праці. З метою підвищення ефективності роботи та оптимізації витрат доцільно залучити до штату підприємства тренінг-менеджера з відповідною кваліфікацією та досвідом у проведенні коучингових сесій. Важливо, щоб цей фахівець регулярно проходив курси підвищення кваліфікації та відвідував навчальні семінари.

8. Стратегічний план розвитку персоналу підприємства включає три ключові напрями: підвищення рівня освіти співробітників, їхній кар’єрний розвиток і вдосконалення системи мотивації трудового колективу. Упровадження сучасних технологій, зокрема бот-сесій, дозволить досягти таких результатів, як: ефективна взаємодія з мілленіалами через оптимальні канали

зв’язку; підвищення рівня утримання клієнтів завдяки якісному обслуговуванню; зміцнення репутації підприємства; покращення якості обслуговування клієнтів і залученості співробітників через оптимізовані робочі процеси.

9. Використання міжнародного досвіду коучингу є важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом. Зарубіжні компанії активно застосовують коучинг для розкриття потенціалу своїх працівників. Практики, такі як індивідуальні та командні сесії, сприяють підвищенню продуктивності й розвитку сильних сторін співробітників. Європейський і американський досвід демонструє, що коучинг дозволяє персоналізувати управлінські рішення, враховуючи індивідуальні потреби, мотивацію та цілі працівників. У багатьох компаніях функціонують спеціальні програми, спрямовані на формування лідерів, здатних управляти командами в умовах змін. Коучинг також виступає важливим інструментом адаптації працівників до глобальних викликів, таких як міжкультурна комунікація, і підтримки їхньої ефективності в умовах змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019 . 468 с.

2. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

3. Балановська Т.І., Восколупов В.В. Маркетинговий менеджмент у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2020. Том. 11. № 1. С. 5-14. URL: http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/14431

4. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.

5. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

6. Банєва І.О., Величко О.В., Коваль О.Д. Коучинг персоналу готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_11

7. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Моховіков А.Г., Шапаренко О.А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1. С. 18-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2023_1_5

8. Борова Т. А. Концепція освітнього коучингу. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту.* 2011. № 12. С. 12–14.

9. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика, 5-те видання. Київ. КМ-Букс, 2019. 336 с.

10. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7(2). С. 149-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7%282%29__41

11. Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О.О., Попович Д.А., Сторожук І.В. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2020. № 56. С. 141-148.

12. Гавриш О. М., Федюнін С. А., Мартиненко М. О. Бізнес-планування та його роль в стратегічному управлінні підприємств зв'язку. *Збірник наукових праць «Економічний простір».* 2020. № 156. С. 120–123. URL: http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/548/531

13. Гавриш О.М., Капелюшна Т.В., Пильнова В.П. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 24. С. 51–57. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2020/9.pdf

14. Гібнер Я. М. Коучинг як інструмент ефективного навчання та розвитку персоналу. *Молодий вчений*. 2011. №8. Т.1. С. 121-124

15. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41 (дата звернення 20.10.2024)

16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

17. Зеленко Н. В., Ковальова Ю. Ю. Коучинг як ефективна інноваційна технологія керування індивідуально-особистісним розвитком. *Технолого-економічна освіта.* 2018. № 9. С. 23–27.

18. Ілляш І., Баб'як Г. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С. 112-123.

19. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2018. № 3. С. 72-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_3_13

20. Калінін А.М. Змістовна частина компонентів коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* 2021. Вип. 2. С. 81-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2021_2_14

21. Коваленко О.М., Воробйова Н.П., Вінчук І.М. Коучинг у системі чинників ефективного управління людськими ресурсами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2019. № 5. С. 80-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_5_13

22. Кострова Ю. Б., Шибаршина О. Ю. Коучинг як інноваційна освітня технологія. *Освітні ресурси і технології.* 2019. № 2 (27). С. 27–32.

23. Котовська І., Оксентюк Р., Вовк Ю. Коучинг як новий метод управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 (14). С. 178-184. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16kivhrm.pdf.

24. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с

25. Кульчицька А.В. Цілепокладання як основа коучингу: теоретико-методологічний аналіз проблеми. *Психологічні перспективи.* 2018. Вип. 31. С. 171-182.

26. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34-38. URL: DOI: 10.32702/2306-6806.2022.4.34

27. Кутішенко В. П., Вінник Н. Д. Бізнес-коучинг як соціально-психологічна практика самопізнання та самовдосконалення людських ресурсів. *Теорія і практика сучасної психології*. 2020. № 3 (1). С. 190-194.

28. Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125-129. URL : https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21

29. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Коучинг як форма розвитку «м'яких» компетентностей працівників підприємства. *Науковий погляд:*

економіка та управління. 2020. № 2. С. 140-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_2_27

30. Ломага Ю.Р., Нагірна М.Я. Переваги та недоліки коучингу в Україні за умов євроінтеграції. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 4. С. 183-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2022_4_2_23

31. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.* 2015. № 4 (102). С. 50-67.

32. Молнар І.М., Кубіцький С. М. Рекомендації щодо удосконалення технологій добору персоналу в закладі охорони здоров'я. *Матеріали конференцій МЦНД*, м. Хмельницький, 27 січня 2023 р. Хмельницький, 2023. С. 121–127. URL: https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/379

33. Молочний альянс : *веб сайт.* URL: https://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod/ (дата звернення 10.10.2024)

34. Мошек Г.Є., Федоренко В.Л., Коваленко О.В. Менеджмент організації. Теорія та практика: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2020. 808 с.

35. HR-менеджмент: навчальний посібник / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

36. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу. *Вісник Донецького національного університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського.* 2009. № 4 (44). С. 96–101.

37. Нагорний В. В., Рубан О. О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. *Ефективна економіка.* 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38

38. Невмержицька С.М., Бугас Н.В., Шміголь Т.І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства.

Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_35

39. Нежинська О.О. Тименко В.М. Основи коучингу: навчальний посібник. Київ; Харків: ТОВ «ДІСАПЛЮС», 2017. 220 с.

40. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7008 (дата звернення: 13.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.4.56

41. Ніколаєв Л.О., Горбоконь І.В. Шляхи активізації ресурсів особистості засобами коучингу. *Габітус.* 2022. Вип. 42. С. 193-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2022_42_35

42. Павлов В.І. Кушнірук О.Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : зб. наук. пр. Львів: Львів. політехніка, 2012. С.276-280.

43. Передало Х.С. Процик І. С. Роль коучингу в системі мотивування працівників на вітчизняних підприємствах. *Вісник національного університету Львівська політехніка*. 2012. С.131-135.

44. Романова С.М. Коучінг як нова технологія в професійній освіті. *Вісник Нац. авіац. ун-ту. Серія: Педагогіка. Психологія.* 2010. Вип. 3. С. 83-86

45. Рубінс М. В. Коучинг для вчителя: практичне управління з вирощування лідера в собі. Рівне : Волин. обереги, 2020. 142 с.

46. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2017. 384 с.

47. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 416 с.

48. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник / упоряд. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Київ: Міленіум, 2022. 390 с.

49. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

50. Управління персоналом: навчальний посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

51. Управління персоналом: навчальний посібник / О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 226 с. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2214/1/%d0%9d%d0%b0%d0%b2%d1%87%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%bf%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf

52. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін. Київ: КНЕУ, 2013. 666 с.

53. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

54. Чернишова Л.І., Стоянова М.І. Вплив коучинг-технологій на розвиток кадрового потенціалу організації. *Економіка. Фінанси. Право.* 2021. № 12(1). С. 14-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_12(1)__5

55. Швець Є. В., Бойко К. О. Коучинг та його роль в управлінні підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 142-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_17_29

56. Яценко К. О., Фастівець Д. С. Бізнес-коучинг як інструмент формування стратегічних компетенцій персоналу підприємства. *Економічний форум.* 2016. № 3. С. 371-378.

57. Balanovska T., Wyrzykowska B., Voskolupov V. The role of digital competence of employees in marketing management of agricultural enterprises. *Bioeconomics and agricultural business.* 2020. Vol. 11. № 2. Pp. 5–17. URL: http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/14782

58. Bazeliuk V., Kubitskyi S., Rudyk Y., Ryabova Z., Novak O. The system of formation and diagnosis of levels of innovation and entrepreneurship competence of the future managers of education in the conditions of the knowledge

economy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol.4 (39). Pp. 550–558. URL: https://doi.org/10.18371/.v4i39.241442

59. Landsberg M. Mastering Coaching: Practical Insights for Developing High Performance. 2015. 240 p.

60. Madeleine Homan, Linda J. Miller. Organizations Best Coaching Practices From The Ken Blanchard Companies. New York, 2012. 248 p.

61. Youcontrol : *веб-сайт.* URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25680639/ (дата звернення 16.10.2024)

ДОДАТКИ

Додаток 3

Анкета «Чи готові Ви до впровадження коучингу?»

Інструкція:

Оцініть кожне питання анкети балами від 1 до 4, де 1 бал – малоймовірно, 4 бала – цілком можливо.

1. У мене існують свої переконання .але я готовий піти на пропозицію керівництва	1	2	3	4
2. Я готовий(а) слухати і приймати те, що казатиме коуч, але діятиму згідно власної точки зору	1	2	3	4
3. Я буду дотримуватись домовленості та працюватиму із коучем по принципу «слово=діло»	1	2	3	4
4. Я обіцяю коучу відносини «без ігор»	1	2	3	4
5. Я розумію, що коуч виконує свою роботу, а я - свою	1	2	3	4
6. Я готовий(а) до змін	1	2	3	4
7. Я готовий(а) змінюватись ЗАРАЗ і сьогодні	1	2	3	4
8. Я повністю готовий(а) вийти на новий рівень у своєму житті	1	2	3	4
9. Я готовий(а) до експериментів з ідеями та концепціями, які пропонуватиме коуч	1	2	3	4
10. Я одразу скажу коучу про те, що він переходить на особисте і попрошу змінити підхід	1	2	3	4
11. Я готовий(а) бути відкритим та чесним із коучем	1	2	3	4
12. Я повністю усвідомлюю, що вся відповідальність за результат лежить на мені	1	2	3	4
13. Я хочу, щоб коуч говорив при будь-яких обставинах завжди правду	1	2	3	4
14. Я готовий(а) між коуч-сесіями втілювати розписане планування на практиці	1	2	3	4
15. Я хочу жити насолоджуючись, повністю використовуючи свій потенціал	1	2	3	4

_____ *Загальний бал*

Підсумок:

60 – 53 б. Ви повністю готові до коучигу.

52 – 47 б. Ви готові. Сумніви присутні. Але коучинг цілком можливо практикувати.

46 – 39 б. Ви в очікуванні. Перед тим як почати із Вами роботу ми б спочатку поговорили про те ,що саме для Вас є коучинг і які переваги та недоліки йому притаманні.

39 – 0 б. Повертайтесь до повторного тестування як будете готові прийняти рішення щодо участі у коучингу