

**Ліпич Л.Г.**

доктор економічних наук, професор,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки  
**Хілуха О.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки  
**Кушнір М.А.**

кандидат економічних наук, старший викладач,  
Український католицький університет

**Lipych Liubov, Khilukha Oksana**

Lesya Ukrainka East European National University

**Kushnir Myroslava**

Ukrainian Catholic University

### **КОУЧИНГ ЯК ФОРМА РОЗВИТКУ «М'ЯКИХ» КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

### **COACHING AS A FORM OF DEVELOPMENT OF “SOFT” COMPETENCIES OF ENTERPRISE EMPLOYEES**

*Визначаючи професійну ефективність працівника, слід враховувати фактори, що впливають на належне виконання ним завдань, зокрема «м'які» компетентності. Їх можна розглядати як можливість установлення зв'язку між знанням і ситуацією, як здатність знайти, виявити процедуру (знання і дію), що підходить для розв'язання проблеми. У статті обґрунтовано, що коучинг – це система реалізації соціального, особистісного та творчого потенціалів учасників процесу навчання з метою отримання максимального результату. Реалізація коучингу передбачає три етапи: до впровадження, безпосередньо реалізацію та післяреалізаційний період. На початковому етапі проводиться аналіз потреб у розвитку персоналу та об'єктивна оцінка працівників, які його потребують. На другому етапі впровадження коучингу формуються відносини та проводиться навчання безпосередньо з клієнтом під час тренерських сесій та між ними. Останній етап процесу впровадження коучингу – це перевірка ефективності в контексті досягнення цілей.*

**Ключові слова:** «м'які» компетентності, коучинг, види «м'яких» компетентностей, етапи впровадження коучингу, коуч, «клієнт».

*Определяя профессиональную эффективность работника, следует учитывать факторы, влияющие на надлежащее исполнение им задач, в частности, «мягкие» компетентности. Их можно рассматривать как возможность установления связи между знанием и ситуацией, как способность найти, выявить процедуру (знание и действие), подходящую для решения проблемы. В статье обосновано, что коучинг – это система реализации социального, личностного и творческого потенциалов участников процесса обучения с целью получения максимального результата. Реализация коучинга предусматривает три этапа: до внедрения, непосредственную реализацию и послереализационный период. На начальном этапе проводится анализ потребностей в развитии персонала и объективная оценка работников, которые в нем нуждаются. На втором этапе внедрения коучинга формируются отношения и проводится обучение непосредственно с клиентом во время тренерских сессий и между ними. Последний этап процесса внедрения коучинга – это проверка эффективности в контексте достижения целей.*

**Ключевые слова:** «мягкие» компетентности, коучинг, виды «мягких» компетенций, этапы внедрения коучинга, коуч, «клиент».

*Enterprise development activities should take into account different vectors of human resources. This will ensure a high level of efficiency in general and the professional efficiency of the employee in particular. Determining the professional efficiency of the employee should take into account the factors that affect the proper performance of tasks. Among them, the most important place is occupied by “soft” competencies. “Soft” competence reveals the degree of involvement of the individual in active activities, the ability to effectively solve problem situations, while mobilizing knowledge, skills, experience, values. It can be seen as an opportunity to establish a connection between knowledge and the situation, as the ability to find, identify procedures (knowledge and action) that are suitable for solving the problem. The article substantiates that coaching is a system of realization of social, personal and creative potentials of participants of the learning process in order to obtain the maximum result. The task of coaching is to strengthen the “client” and support him in the implementation of planned changes based on their own achievements, conclusions and resources. The implementation of coaching involves three stages: before implementation, direct implementation and after the implementation period. At the initial stage, an analysis of staff development needs and an objective assessment of employees who need it. In the second stage of coaching implementation, relationships are formed and training is conducted directly with the client during and between coaching sessions. The last stage of the coaching implementation process is to test the effectiveness in the context of achieving the goals. Employees who may be involved in the training must show a desire, otherwise the process will be ineffective. It all depends on the client, and the coach only determines the direction of development and provides the desired results. Surveys on the implementation of coaching at the state enterprise “Lutsk*

*Motor Repair Plant” showed that this is a method that can be used. The company cares about the development of employees, but uses standard methods and focuses on obtaining specific professional knowledge. Respondents stated that they were open to using the new method, despite the lack of skills to use it.*

**Key words:** “soft” competencies, coaching, types of “soft” competencies, stages of coaching implementation, coach, “client”.

**Постановка проблеми.** Нині людський капітал є найважливішим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства і ключовим ресурсом, що впливає на досягнення його бізнес-цілей. У цьому контексті важливим є розвиток працівників, і головним чином розвиток їхніх «м'яких» компетентностей (“soft skills”), тобто готовності виконувати конкретні завдання, вміння працювати в команді, витривалість, здатність переконувати або йти на компроміс та приймати ефективні рішення. Слід також зазначити, що результати досліджень, які проведені в Гарвардському університеті та в Стенфордському дослідному інституті, свідчать про те, що професійна успішність завдяки «твердим» компетентностям (“hard skills”) становить лише 15 %, тоді як «м'яких» (“soft skills”) визначається у 85% [1]. Ці компетентності набуваються та розвиваються через усвідомлення необхідності зміни власної поведінки, здобуття досвіду та поглиблення знань і вмінь. Один із методів розвитку «м'яких» (“soft skills”) компетентностей працівників є коучинг. Це порівняно молодий метод, маловідомий в Україні, але, як свідчить зарубіжний досвід, досить ефективний.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми коучингу досліджувались у працях таких зарубіжних науковців, як Т. Голві, М. Джей, Р. Ділтс, Г. Кимсі-Хаус, М. Ландсберг, О. Огнев, О. Самольянов, Ф. Сендал, А. Сорокоумов, Е. Стак, Л. Уйтворт, Дж. Уйтмор. Дослідження цих авторів містять методи застосування коучингу, способи реалізації коучингової взаємодії, окремі аспекти з оцінювання елементів коучингу. Серед вітчизняних науковців можемо виокремити праці таких учених, як Е. Денисенко, Ю. Кравченко, Л. Круглова, О. Кузьміна, В. Кулик, М. Нагара, Г. Назарова, І. Петровська, М. Таран, Н. Чухрай та інші. У їхніх роботах висвітлено трактування коучингу, особливості його застосування, рекомендації щодо розвитку потенціалу працівників із застосуванням коучингу. Проте питання коучингового процесу та його ролі у структурі управління персоналом, принципи коучингу у роботі коуча для підвищення ефективності управління та компоненти коучингу потребують додаткових досліджень.

**Метою статті** є визначення можливостей впровадження коучингу як методу розвитку «м'яких» компетентностей працівників на українських підприємствах. Досягнення цієї мети передбачає:

- визначення сутності та видів «м'яких» компетентностей в аспекті їхнього впливу на ефективність підприємства;
- характеристику методу коучингу: сутність, види, процес упровадження та ефективність;
- проведення опитування, що дає змогу оцінити компетентності та потенціал майбутніх коучів.

Запропонована методологія дає змогу визначити «м'які» компетентності, що можна розвинути за допомогою цього методу, а також ідентифікувати менеджерів, які мають найбільшу схильність бути наставниками.

**Виклад основного матеріалу.** Процеси, що відбуваються як всередині підприємства, так і за його межами, та більш потужне використання знань під час управління людськими ресурсами сприяли зміні функціонування та важливості людських ресурсів. Інвестиції в людський капітал як джерело розвитку знань, умінь і навичок стали особливо важливими для успіху як одного підприємства, так і їхніх об'єднань, створених як на місцевому, національному, так і на міжнародному рівнях. Перспективний та креативний людський капітал можна ефективно використовувати, і це принесе очікувані результати [2, с. 20–23].

Ефективність працівників, яку можна визначити як «здатність до досягнення запланованих результатів, використовуючи наявні ресурси», є одним із елементів ефективності підприємства та важливою умовою його розвитку [3, с. 17].

Серед широкого спектру видів ефективної діяльності підприємства, що визначають різні напрями перспектив його розвитку, таких як ресурси, структура та процеси, інформація, знання та компетентності, мотивація та якість життя, такі як: знання і компетентності, мотивація та якість життя, стосуються людських ресурсів. Тому діяльність із розвитку підприємства повинна враховувати різні вектори їхнього функціонування, що забезпечить високий рівень ефективності підприємства загалом та професійну ефективність працівника зокрема.

Намагаючись дати відповідь на питання, що визначає професійну ефективність працівника, насамперед слід враховувати фактори, що впливають на належне виконання завдань, серед яких найважливіше місце займають його «м'які» компетентності.

Сутність «м'яких» компетентностей ідентифікується багатьма визначеннями, представленими в науковій літературі з цієї теми, в яких вони найчастіше стосуються безпосередньо комунікаційних та організаційних аспектів роботи працівника та підприємства загалом.

В основі концепції «м'яких» компетентностей лежить ідея виховання компетентного працівника, який не лише має необхідні знання, професіоналізм, але й уміє діяти адекватно у відповідних ситуаціях, застосовуючи ці знання, бере на себе відповідальність за певну діяльність. В умовах конкуренції основними пріоритетами фахівця стосовно «м'яких» компетентностей з'являються вміння пристосовуватися до швидких змін і нових потреб ринку праці, бути освіченим щодо інформації, уміти її аналізувати, активно діяти, швидко приймати рішення й навчатися упродовж всього життя [4].

На думку зарубіжних дослідників, «м'яка» компетентність персоналу – це набір моделей професійної поведінки, яку працівник повинен використовувати у межах своєї посади, що дає можливість кваліфіковано проводити діяльність та компетентно виконувати свої завдання і функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній діяльності; це основна характеристика людини, яка може бути мотивом, рисою характеру, навичкою, уявленням про самого себе, соціальною роллю; це сукупність знань, навичок і особистих якостей, що дає змогу вирішувати поставлене завдання (чи набір завдань) [5, 6].

Немає єдиного переліку «м'яких» компетентностей. Так, провідні фахівці компанії “Microsoft” провели дослідження, де на вершині списку для ТОП-60 найбільш оплачуваних професій визначили ораторські та комунікативні здібності, володіння офісними програмами, створення презентацій, менеджмент проєктів та високий рівень самоорганізації. Спеціалістами Британської платформи інтернет-навчання “Skills You Need” виділено персональні навички (тайм-менеджмент, саморозвиток, управління емоціями та навіть організація харчування, догляду за тілом, спортивних тренувань, ефективного сну), інтерперсональні (комунікація, робота у команді, ведення переговорів, конфлікт-менеджмент), лідерські здібності, проведення презентацій, а також письменницьку майстерність і базові математичні знання [7].

Р. Вуд і Т. Пейн до найбільш поширених компетентностей фахівців сучасних організацій відносять орієнтацію на досягнення результату, розуміння бізнесу, орієнтацію на клієнта, вирішення проблем, планування й організації, лідерство, вміння працювати в команді, комунікації і встановлення відносин, аналітичний підхід [8].

На Світовому Економічному Форумі в Давосі було визначено топ-10 «м'яких» компетентностей, які актуалізуються в умовах інклюзивного розвитку світового господарства і в яких будуть зацікавлені компанії найближчими роками. Це прийняття рішень та вирішення складних проблем, критичне мислення, креативність, управління талантами, комунікація з іншими, емоційне сприйняття, орієнтація на послуги, когнітивна гнучкість [7].

Сьогодні тільки та особистість може повноцінно діяти у суспільстві, яка здатна зробити самостійний вибір, прийняти самостійне рішення. Ці та інші обставини соціального функціонування людини зумовлюють потребу в оволодінні сучасними компетентностями, які дають можливість реалізувати в житті пізнавальний, духовно-моральний, творчий, комунікативний та естетичний потенціали розвитку особистості. «М'яка» компетентність розкриває міру включеності індивіда в активну дію, здатність ефективно розв'язувати проблемну ситуацію життя, мобілізуючи при цьому знання, уміння, досвід, цінності. Вона не зводиться ні до знань, ні до навичок; її можна розглядати як можливість установлення зв'язку між знанням і ситуацією, як здатність знайти, виявити процедуру (знання і дію), що підходять для розв'язання проблеми [9, с. 102–103].

На основі різних визначень у широкому сенсі «м'які» компетентності можна розуміти як своєрідну схильність працівника з погляду знань, умінь та навичок, до виконання професійних завдань на рівні, очікуваному роботодавцем, який визначає його «компетентною особою», яка готова здійснювати конкретну діяльність, приймати рішення тощо» [3, с. 11]. Вони змінюються з досвідом працівника та його професійним і життєвим розвитком, тобто вони не є постійними характеристиками. Насправді дуже важко визначити, хто і якою «м'якою» компетентністю володіє. Така ідентифікація є складним процесом, який потребує відповідних досліджень.

Коучинг нині є однією з найбільш часто використовуваних сучасних форм розвитку працівників. Теоретичними засадами коучингу є основні засади гуманістичної та екзистенційної психології, згідно з якими кожна людина від природи є творчою, цілісною особистістю, вона безмежно талановита і має величезний потенціал, який гальмується внутрішніми та зовнішніми чинниками та не реалізується в особистісному і професійному житті повною мірою. У зв'язку з цим основним завданням коучингу є розкриття та найбільш повна реалізація внутрішнього потенціалу особистості, розвиток її здібностей і талантів у різних сферах життя та насамперед максимізація професійної продуктивності підсилення ефективності її функціонування як самостійного творця, члена команди та підприємства загалом [10; 11; 12; 13; 14]. Коучинг розуміється як метод та інструмент особистісного та професійного розвитку, а завдання коуча полягає у виявленні в людині найкращого, навчанні її самостійно ефективно використовувати свій потенціал. У зв'язку з цим у більшості визначень коучинг – система реалізації соціального, особистісного та творчого потенціалів учасників процесу навчання з метою отримання максимально можливого ефективного результату. Так, Л. Уїтворт, Г. Кімсі-Хаус, Ф. Сендал вважають, що коучинг є свідомим створенням відносин, спрямованих на те, щоб людина самостійно просувалася до самореалізації, ефективно діяла та вчилася новому протягом усього життя [13]. Р. Ділтс розглядає коучинг як процес, під час якого окремим людям і цілим колективам допомагають діяти продуктивно та максимально реалізувати свої здібності. Він передбачає розкриття і використання сильних рис особистості, допомогу їй у подоланні особистих бар'єрів і обмежень та досягненні кращих результатів, а також підвищення її результативної роботи в команді [15]. У свою чергу Т. Голві зводить коучинг до реалізації двох завдань: максимізації потенціалу особистості; усунення внутрішніх і зовнішніх перешкод її розвитку [10]. Тобто коучинг – це інтерактивний навчальний процес, що використовує методи, пов'язані з психологічним впливом, з метою імплементації процесу прийняття рішень для задоволення потреб та допомоги окремим працівникам чи підприємствам загалом прискорити темп свого розвитку та підвищити ефективність досягнення мети. За-

вдання коучингу – зміцнити «клієнта» та підтримати його у здійсненні запланованих змін на основі власних досягнень, висновків та ресурсів.

Використовуючи різні критерії, можна виокремити такі види коучингу (табл. 1).

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, с. 42]. 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, с. 96–99].

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.

Для оцінки ефективності коучингу використовують модель Д. Кіркпатрика, її модифіковану версію – модель Філіпса, модель CIPP (context, input, process, product – контекст, вхід, процес, ефект), розроблену Д.Л. Стаффлебеама (Stufflebeama), модель Р. Брінкерхоффа, яку він називає «методом успішних випадків» тощо.

Однак легітимності лише фінансової оцінки коучингу недостатньо. Тому кожна із зазначених моделей суттєву увагу приділяє оцінці коучингу, отриманій завдяки відгукам осіб, безпосередньо залучених до цього процесу.

Для визначення доцільності впровадження коучингу нами проведено опитування працівників державного підприємства «Луцький ремонтний завод «Мотор», яке постійно оновлює кадри, шляхом залучення молодих працівників. Їхні «м’які» компетентності планується підвищити завдяки коучингу. Під час застосування коучингу слід імплементувати особливості таких його видів:

- персонального, оскільки суб’єктом програми буде окремий працівник;
- професійного, орієнтованого на бізнес-цілі підприємства;
- внутрішнього, тому що ним буде керувати представник підприємства;
- організаційного, зумовленого розмірами підприємства;

Таблиця 1

**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 статеві-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)

Джерело: власне напрацювання

Оцінка рівня компетентностей

Рівень компетентності	Дуже низький	Низький	Задовільний	Високий	Дуже високий
Оцінка	2	3	6	5	6

Джерело: власні спостереження

– такого, що забезпечує розвиток працівників, які визначатимуть майбутнє підприємства;

– стаціонарним за формою навчання.

Підвищення ефективності використання цього методу та досягнення запланованих результатів у майбутньому потребує відповіді на такі питання:

1. Чи працівники прагнуть використовувати цей метод?

2. Яка роль «м'яких» компетентностей у командній роботі?

3. Який загальний рівень професійних компетентностей працівників, що охоплені коучингом?

4. Які компетентності можна було б розвинути, використовуючи метод коучингу?

5. Чи керівники підрозділів, в яких працюють працівники, що будуть задіяні в коучингу, дбають про підвищення рівня «м'яких» компетентностей своїх підлеглих?

6. Який загальний рівень характеристик (схильностей) коуча притаманний потенційним тренерам цього підприємства?

7. Який менеджер має найбільшу схильність стати тренером?

8. Хто з менеджерів готовий стати коучом ?

В опитуванні взяла участь двадцять чотири особи: дванадцять потенційних учасників навчального процесу та дванадцять їх наставників.

Усі опитані (24 особи) визнали коучинг відносно новим і маловідомим методом підвищення «м'яких» компетентностей. Серед менеджерів семеро підтримують використання цього методу (2 – безумовно так, 5 – скоріше так), четверо не визначилися, і один працівник чітко заявив, що не хотів би його використання. Навпаки, молоді співробітники («клієнти») висловлювали більшу готовність до коучингу – четверо відповіли однозначно «так», шість – «скоріше так», і лише двоє – «важко сказати».

Рівень професійної компетентності для роботи в команді важливий для всіх опитаних. Серед молодих співробітників дев'ятеро сказали, що так, двоє – швидше «так». З іншого боку, троє наставників відповіли, що «безумовно так», і семеро, що «скоріше так».

Перед проведенням коучингу керівники підприємства оцінили загальний рівень «мяких» компетентностей потенційних коучів. Шкалу рейтингу наведено в табл. 2.

Найвище оцінили компетентності керівника відділу з управління якістю (4,5), керівника цеху з виготовлення запасних частин (4,4) та спеціаліста з некомерційних закупівель (4,4). Найнижче були оцінені компетентності головного фахівця з питань комерційних продажів

(3,6), головного фахівця із юридичних питань (3,7) та керівника енергомеханічного цеху (3,9). Інші працівники отримали 4,2 та 4,0 балів.

Паралельно через анкетування проводилася оцінка компетентностей клієнтів коучингу, яка засвідчила їхню високу відповідальність та серйозність намірів. Найнижчу оцінку отримали такі характеристики їхніх компетентностей, як: творчість (3,4), наполегливість (3,5) та вміння реагувати на стрес (3,7).

Відповіддю на потреби розвитку вищезазначених компетентностей працівників, охоплених програмою, може бути зовнішній коучинг, де завдяки знанням та навичкам тренера можна було б розвивати всі компетентності працівників. Однак йдеться про створення коучингового проекту всередині підприємства та доручення ролі тренера своїм працівникам. Виокремлення осіб, які в майбутньому могли б виконувати функції коуча, розпочалося з питання керівникам, які беруть участь у дослідженні: чи вони піклуються про розвиток «м'яких» компетентностей своїх підлеглих? Відповіді були досить несподіваними. Більшість респондентів (8 осіб) дали відповідь «скоріше хвилююся», що не є однозначною відповіддю, троє сказали, що вони піклуються «в середньому», а один – «мені швидше все одно».

Далі потенційні клієнти оцінювали рівень компетентностей своїх керівників щодо схильності бути коучами. Згідно з їхньою оцінкою, найбільший потенціал бути тренером має: головний бухгалтер (4,8), начальник цеху з виготовлення запасних частин (4,8), директор із виробництва (4,7), директор з економіки (4,7) та директор з маркетингу (4,7). Нижчі оцінки отримали головний механік (4,1), начальник планово-економічного відділу (4,2), начальник відділу праці (4,2), головний спеціаліст із закупівель (4,2) та директор з некомерційних продажів (4,3).

Керівники, які залучені до програми коучингу, оцінили рівень власних компетентностей, які повинні бути притаманні тренерам. Ці компетентності були оцінені дуже високо, жодна з них не залишилася оціненою нижче, ніж на «задовільному» рівні. Однак готовність виконувати таку функцію в майбутньому виявили лише головний бухгалтер та начальник цеху з виготовлення запасних частин. Інші працівники ще не прийняли рішення з цього приводу. Проведений ними коучинг може послугувати розвитку таких «м'яких» компетентностей, як стійкість до стресу, планування діяльності, наполегливість, вміння працювати в команді та організація робочого часу у разі головного бухгалтера та орієнтація на цілі, креативність та вміння задавати слушні питання у разі з начальником цеху з виготовлення запасних частин.

**Висновки.** Людський капітал відіграє дедалі важливішу роль у розвитку підприємства, в якому особливо важлива роль належать «м'яким» компетентностям, – якість, пов'язана із творчістю, здатність приймати рішення та працювати в команді, а також наполегливість та стійкість до стресу. Сьогодні коучинг – це метод, який може бути впровадженим у кожній організації, на кожному підприємстві, оскільки використовується насамперед для розвитку цих компетентностей. Працівники, які можуть бути залучені до навчання, повинні виявити бажання, інакше процес буде неефективним, оскільки усе залежить від клієнта, а тренер лише визначає напрям розвитку та забезпечує бажані результати.

Опитування щодо впровадження коучингу на державному підприємстві «Луцький ремонтний завод «Мотор» були спрямовані на вузьку групу з 12 молодих працівників та 12 коучів.

Ці дослідження показали, що:

– коучинг – це метод, який можна застосувати, оскільки підприємство піклується про розвиток працівників, проте поки що використовує стандартні методи і орієнтується в основному на отримання конкретних професійних знань. Респонденти засвідчили, що вони відкриті до використання нового методу, незважаючи на відсутність навичок його використання;

– серед працівників, які брали участь у опитуванні як майбутні тренери, головний бухгалтер та начальник

цеху з виготовлення запасних частин, маючи високий рейтинг, висловили готовність бути коучами. Однак слід враховувати, що менеджери оцінювали свої схильності бути тренерами самі, що може дещо відрізнятися від реального стану речей. Крім того, оцінка рівнів компетентності вимагає проведення додаткових тестів. Тому використання коучингу на підприємстві вимагало б поглиблених досліджень;

– коучинг на державному підприємстві «Луцький ремонтний завод «Мотор» може бути відповіддю на потреби розвитку таких «м'яких» компетентностей, як комунікування, творчість, наполегливість та стійкість до стресу, здатність працювати в команді – рівень яких є найнижчим.

Коучинг не лише допомагає розвитку «м'яких» компетентностей працівників, але й сприяє створенню корпоративної культури. Однак для цього потрібна підготовка всіх працівників та відповідна підготовка потенційних тренерів. За допомогою цього методу підприємство має шанс зробити ще один крок до сучасного управління людськими ресурсами та посилити потенціал «м'яких» компетентностей працівників як чинника підвищення ефективності діяльності. Впровадження коучингу також може мати позитивний вплив на сприйняття підприємства як сучасної, відкритої для молоді, структури, тим більше, що поки що мало хто з них його використовує.

### Список літератури:

1. Янковська О., Саприкіна М. Звіт за результатами I Національного Форуму «Бізнес і університети». URL : [http://csrukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/ForumReport\\_Final.pdf](http://csrukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/ForumReport_Final.pdf) (дата звернення 16.05.2020).
2. Armstrong M.A., Baron A. Human Capital Management: Achieving Value Through People. London: Kogan Page Publishers. 2008. P. 240.
3. Filipowicz G. Zarządzanie kompetencjami. Oficyna a Wolter Kluwer Business, Warszawa. 2014.
4. Тараненко І. Розвиток життєвої компетентності та соціальної інтеграції: досвід Європейських країн. Кроки до компетентності та інтеграції в суспільстві. Київ: Контекст. 2000.
5. Boyatzis R. The competent manager. New York: Wiley, 2005. 406 p.
6. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 1973. № 28. P. 1–14.
7. Soft-skills. URL: <http://studway.com.ua/soft-skills> (дата звернення 16.05.2020).
8. Wood R. Competency-Based Recruitment and Selection. Paperbac. 1998. 214 p. URL: <http://aiesec.ua/soft-skills-2020> (дата звернення 15.05.2020).
9. Сохань Л.В., Єрмаков І.Г., Несен Г.М. Життєва компетентність особистості: науково-методичний посібник. Київ: Богдана. 2003. 520 с.
10. Голви У.Т. Максимальная самореализация. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте. Москва. Альпина Бизнес Букс. 2005. 264 с.
11. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности: Новый стиль менеджмента. Развитие людей. Высокая эффективность. Москва Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. 168 с.
12. Leonard Th. J. The 28 Laws of Attraction: Stop Chasing Success and Let It Chase You. New York : Scribner. 2007. 336 p.
13. Уитворд Л., Кимси-Хауз Г., Сандак Ф. Коактивный коучинг Москва. Издательство Центра поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. 360 с.
14. Аткинсон М, Чойс Т. Рэй. Наука и искусство коучинга. Внутренняя динамика. Київ. Companion Group. 2010. 208 с.
15. Дилте Р. Коучинг с помощью НЛП. Санкт-Петербург. Прайм-Еврознак, 2004. 256 с.
16. Peltier B. Psychologia coachingu kadry menedżerskiej. Rebis, Poznań. 2005. S. 378.
17. Wilson C., Branson R. Coaching biznesowy – praktyczny podręcznik dla coachy, menedżeryw i specjalistyw HR, MT. Warszawa. Biznes. 2010. S. 328.
18. Thorpe S., Cliford J. Podręcznik coaching – kompendium wiedzy dla trenerów i menedżeryw. Poznań. Rebis. 2004. S. 207.

**References:**

1. Yankovska O., Saprykina M. (2014). Zvit za rezultatamy I Natsionalnoho Forumu «Biznes i universytety» [Report on the results of the First National Forum "Business and Universities"]. Available at: [http://csrukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/ForumReport\\_Final.pdf](http://csrukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/ForumReport_Final.pdf) (accessed:16.05.2020). [in Ukrainian].
2. Armstrong M.A., Baron A. (2008). Human Capital Management: Achieving Value Through People. London: Kogan Page Publishers, p. 240. [in English].
3. Filipowicz G. (2014). Zarządzanie kompetencjami. Oficyna a Wolter Kluwer Business, Warszawa [in Polish].
4. Taranenko I. (2000). Rozvytok zhytlyevoyi kompetentnosti ta sotsial'noyi intehratsiyi: dosvid Yevropeys'kykh krayin. Kroky do kompetentnosti ta intehratsiyi v suspil'stvi [Development of behavioral competence and social integration: the experience of European countries]. Kyiv. Context. [in Ukrainian].
5. Boyatzis R. (2005). The competent manager. New York: Wiley, p. 406 p. [in English].
6. McClelland D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, no. 28, pp. 1–14. [in English].
7. Soft-skills. Available at: <http://studway.com.ua/soft-skills> (accessed:16.05.2020). [in Ukrainian].
8. Wood R. (1998) Competency-Based Recruitment and Selection. Paperbac. Available at: <http://aiesec.ua/soft-skills-2020> (accessed:15.05.2020). [in English].
9. Sokhan L.V., Yermakov I. H., Nesen H. M. (2003). Zhyttieva kompetentnist osobystosti: naukovo-metodychnyi posibnyk [Life competence of the individual: scientific and methodical manual]. Kiev: Bogdana, 520 p. [in Ukrainian].
10. Holvy U.T. (2005). Maksymalnaia samorealizatsiia. Rabota kak vnutrenniaia yhra. Fokus, obuchenye, udovolstvye y moylnost na rabochem meste [Maximum self-realization. Work as an internal game. Focus, learning, fun and mobility in the workplace]. Moskva. Alpyna Byznes Buks, 264 p. [in Russian].
11. Uytmor Dzh. (2005). Kouchynh vysokoi efektyvnosti: Novyi styl menedzhmenta. Razvytye liudei. Vysokaya efektyvnost [Peak of the effectiveness Coaching: New style of management. Human development. High efficiency]. Moskva: Mezhdunarodnaia akademyia korporatyvnoho upravleniia y byznesa, 168 p. [in Russian].
12. Leonard Th.J. (2007). The 28 Laws of Attraction: Stop Chasing Success and Let It Chase You. New York. Scribner, 336 p. [in English].
13. Uytvord L., Kymysy-Khauz H., Sandal F. (2004). Koaktyvnyi kouchynh [Coactive coaching]. Moskva. Yzdatelstvo Tsentra podderzhky korporatyvnoho upravleniia y byznesa, 360 p. [in Russian].
14. Atkynson M, Chois T. Rei. (2010). Nauka y yskusstvo kouchynha. Vnutrenniaia dynamyka [The science and art of coaching. Internal dynamics]. Kyiv. Companion Group, 208 p. [in Russian].
15. Dylts R. (2004). Kouchynh s pomoshchiu NLP [NLP coaching]. Sankt-Peterburh. Praim-Evroznak, 256 p. [in Russian].
16. Peltier B. (2005). Psychologia coachingu kadry menedzherskiej. Rebis, Poznań, p. 379. [in Polish].
17. Wilson C., Branson R. (2010) Coaching biznesowy – praktyczny podręcznik dla coachy, menedżeryw i specjalistyw HR, MT Biznes, Warszawa, p. 328. [in Polish].
18. Thorpe S., CliÅord J. (2004). Podręcznik coaching – kompendium wiedzy dla treneryw i menedżeryw. Poznań. Rebis, p. 207. [in Polish].