

## РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА ЗАВДЯКИ ЗАСТОСУВАННЮ КОУЧИНГУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

© Прокопишин-Рашкевич Л. М., Демків Я. В., Блинда Ю. Д., 2018

Розглянуто різні підходи до трактування коучингу як стратегічного ресурсу підприємства. Визначено, що коучинг є основним інструментом особистісного та професійного розвитку, який спроможний забезпечити менеджерів знаннями та навичками як надихати своїх підлеглих на нові ініціативи. Обґрунтовано застосування зовнішнього коучингу, який сприяє розвитку компетентностей менеджера, його лідерських позицій, а також породжує внутрішній коучинг у компанії, який повинен спрямовуватись на команду працівників, на розвиток їхнього потенціалу та ефективного використання на благо організації.

Ключові слова: зовнішній коучинг, управлінський коучинг, лідерські якості, компетентності, потенціал.

L. Prokopyshyn-Rashkevych, Y. Demkiv, Y. Blynda  
Lviv Polytechnic National University,  
Department of Organizational Management

## THE DEVELOPMENT OF MANAGER'S COMPETENCIES THROUGH THE USE OF COACHING IN ORGANIZATIONS

© Prokopyshyn-Rashkevych L., Demkiv Y., Blynda Y., 2018

Coaching has been identified as the main tool for personal and professional development that can provide managers with knowledge and skills. It can also show the way how managers have to inspire their employees to new initiatives, so that work brings satisfaction and opportunity for them and allows to reach the appropriate results.

The manager's leadership styles and the conditions of their using have been analyzed in this work. In order to choose one or another style of leadership effectively, the manager has to consider the internal and external factors that affect the company's activity, team performance, the employees' competence and their ability to realize the potential actively. It is emphasized that each management style has its advantages and disadvantages. However, the coaching style of management has much more positive features and can only be used by a leader-manager who really has professional competencies, innovative approaches and organizational ability. Only such manager inspires employees and helps them to develop their potential, improve their quality of work. In this case, the motivation of subordinates lies through providing them with opportunities for their professional development. The manager-leader must create a supportive environment in which the team and employees gain their knowledge, skills and motivation to generate new ideas and get the ability to implement them.

It is indicated that the manager is not always able to take a leading position, choose a leadership style properly. Therefore, the author suggests engaging the external coaching in order to improve the manager's leadership skills.

**It is clear that during the coaching the manager gains qualitatively new competencies, his/her professional level is increasing and in this case the manager will have the opportunity to act as an internal coach. Only the manager-leader can act as a coach. To do this, the manager must get some support from the management of the company and be aware of all barriers that may arise in the process of coaching. It is important to identify the basic needs of the employees, why they need to be trained, how to manage and develop their potential. Each feedback from the coach must be reasonable, if it is even critical, it must be constructive.**

**The author encourages applying the internal coaching in companies. The main goal of the internal coaching is the revelation of people's potential and its orientation towards achieving the purpose and effectiveness of performing the tasks, assigned for the team of employees. It is substantiated that using of the external coaching promotes the development of managerial competencies and leadership positions, besides it generates internal coaching in a company, aimed at a team of employees, and ensuring the growth of their knowledge, skills and abilities.**

**Key words: external coaching, managerial coaching, leadership skills, competencies, potential.**

### **Постановка проблеми**

У сьогоднішніх умовах бізнес середовища досягнення підприємством стратегічних цілей зумовлений не тільки використанням його виробничих чи фінансових ресурсів, а й нематеріальними компонентами, зокрема здатністю менеджменту приймати доцільні управлінські рішення, ефективно організовувати і керувати командами підлеглих працівників, застосовуючи при цьому передовий досвід успішних підприємств та країн. Сьогодні у сфері управління одним з найпопулярніших методів вважається коучинг як важливий інструмент впливу на результати діяльності окремих працівників та організації загалом. Очевидно, що багато корпорацій та інших організацій усвідомлюють переваги використання коучингу. Однак значні витрати, які пов'язані із залученням послуг зовнішнього коучера, вимагають якісно нового погляду на формування компетентностей менеджера, який зміг би перейняти досвід зовнішнього коучера та виконувати його функції щодо своєї команди підлеглих в організації.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Сьогодні існує безліч типів коучингу, що зумовлює те, що часто складно зрозуміти певні відмінності між ними. Так, багато авторів намагалися визначити управлінський коучинг з погляду конкретних навичок та компетенцій. Ми можемо відзначити деякі дослідження, істотно зосереджені на відносинах [1, 2]. Еллінгер, Хемлін і Беатті підкреслюють, що коучинговий процес збагачує компетенцію окремих осіб, дає змогу отримувати нові навички для працівників, які формують команду. Тим не менше, Еллінгер описує коучинг через процес надання зворотного зв'язку, поведінкову модель і встановлення мети [3]. Отже, ці підходи, пов'язані з визначенням коучингу, мають щось спільне, але коли йдеться про основні моменти процесу, ці моделі справді різні. Отже, термін “управлінський коучинг” часто використовується для описання якостей лідера, притаманних менеджеру. Однак погляди вчених відрізняються щодо того, як розвивати процес управлінського коучингу в організаціях, як досягти його ефективності.

### **Постановка цілей**

Дослідження необхідності розвитку лідерських якостей менеджера та ефективної роботи його команди в організації зумовлює постановку таких цілей:

- визначення сутності концепції управлінського коучингу та необхідності його використання на рівні менеджменту;
- окреслення лідерських стилів керівництва, їх переваг та недоліків;
- демонстрація розвитку компетентностей менеджера та його команди через призму впливу зовнішнього та управлінського коучингу в компанії.

## Виклад основного матеріалу

Сучасне управління в стилі коучингу – це погляд на співробітників як на стратегічний ресурс підприємства в процесі забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Кожна людина, кожен працівник організації має певний потенціал (творчість, здатність самостійно вирішувати велику кількість завдань, проявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність і приймати рішення), який не завжди розкривається і реалізується ним повною мірою. Тому працівник інколи втрачає мотивацію та зацікавлення до роботи, емоційна задоволеність є низькою, а це, своєю чергою, негативно позначається на індивідуальній продуктивності праці. Навіть після навчання на тренінгу чи курсах у працівника немає можливості реалізувати на практиці всі отримані знання та вміння. А це не тільки знижує його мотивацію, а й нівелює корисність навчання. Тому використання коучингу допомагає якнайповніше розкрити потенціал кожного співробітника і використовувати його в інтересах організації, застосовуючи на практиці всі отримані в процесі навчання знання та вміння.

Пропонуємо розглядати коучинг зовнішній, який здатний трансформуватись в управлінський і відігравати роль інструмента особистісного та професійного розвитку, який спроможний забезпечити управлінців знаннями та навичками, вибором та вмінням використанням лідерських підходів, як надихати своїх підлеглих на нові ініціативи, щоб робота приносила їхнім працівникам радість і можливість реалізації потенціалу, спрямованого на досягнення відповідних результатів, які є істотно важливими для підприємства та забезпечення його ефективного функціонування.

Виклики сьогодення ставляють вимоги для менеджменту і керівництва, щоб підприємство чи організація могли успішно функціонувати і виконувати свою місію. Так, менеджери повинні мати не тільки базові якості, знання чи досвід роботи, а й відзначатись проявом творчих та організаційних здібностей, вміло налагоджувати роботу колективу, спрямовуючи його на виконання поставлених завдань та ефективно приймати управлінські рішення. Тому менеджмент і лідерство є однаково важливими для діяльності організації. Очевидним є те, що ефективний менеджер зобов'язаний бути лідером (мати певні лідерські здібності). Тому менеджмент і лідерство доповнюють один одного різними якостями, які забезпечують різні переваги для організації.

Визначаючи відмінності якостей лідера і менеджера, американські дослідники наводять різні характеристики. Так, лідер – це “душа”, переважання душевних, емоційних якостей. Йому притаманні такі риси, як мрійництво, небайдужість, творчість, гнучкість, уміння надихати людей, новаторство, рішучість, уява, схильність до експериментів, ініціатива у здійсненні змін, особиста влада. Менеджер – це “розум”, переважання раціональності та реалістичності. Його характеризують раціональність, схильність давати поради, наполегливість, уміння вирішувати проблеми, аналітичний склад мислення, застосування структурного підходу, обережність, владність, уміння стабілізувати ситуацію, посадова влада [4].

Однак зазначений поділ цих характеристик є відносним і доволі умовним, оскільки насправді необхідні для керівництва й управління якості, та навички можуть поєднуватися в одній людині з переважанням якихось одних. Тому, прагнучи вдосконалюватися, менеджер повинен намагатися формувати крізь призму своєї особистості баланс якостей лідера та управлінця. При цьому важливо обрати відповідний стиль керівництва, який залежить від різних умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства і може впливати на управлінський процес або ефективно, або провокуючи негативні наслідки в результаті його використання. Основні особливості та визначені умови його ефективного чи неефективного використання відображені у таблиці.

Менеджер-лідер повинен обрати оптимальний стиль управління своєю командою, який залежатиме від таких факторів:

- стабільності функціонування компанії на ринку;
- компетентності менеджера, здатності керувати командою та організовувати роботу команди;
- рівня розвитку персоналу, їхнього професійно-кваліфікаційного потенціалу та досвіду роботи;
- особливостей взаємовідносин між менеджером та його командою;
- здатності менеджера-лідера виступати в ролі коучера.

### Стилі управління менеджера-лідера та умови його використання

Стилі управління	Особливості	Умови ефективного використання	Умови неефективного використання
Директивний (командний)	Стиль спілкування “роби так, як я сказав”, який відображає безпосередній контроль підлеглих, застосовується мотивація дисципліною і погрозами штрафних санкцій	У кризовій ситуації за умови, коли різні погляди і відхилення створюють великий ризик для організації	Низький рівень розвитку персоналу – він нічому не зможе навчитися. Високий професіоналізм підлеглих – вони будуть незадоволені контролюванням кожного кроку, такий стиль сприйматиметься як недовіра
Авторитарний	Керівник обирає стиль “суворий, але справедливий”, але при цьому надає підлеглим чітке бачення напрямку розвитку та дій. Мотивує переконанням і особистим відгуком про виконану роботу	Коли потрібні чіткі вказівки, стандарти і менеджер-лідер користується довірою	Керівник не користується довірою підлеглих
Партнерський	Визначена пріоритетність “спочатку люди, потім завдання”, акцентується увага на добрих особистих стосунках між співробітниками	Одночасне використання з іншими стилями, коли виражено якісне виконання роботи співробітниками. Застосовується, коли необхідна допомога чи порада або вимагається вирішення конфліктної ситуації	Роботу виконано неякісно, відображається, що партнерство не підвищує продуктивності. Кризова ситуація, коли потрібно жорстке управління
Демократичний	Лозунг управління: “Кожен робить свій внесок” і при цьому співробітникам пропонують брати участь у прийнятті рішень. Мотивація винагородженням спільних зусиль команди	Фахівці мають достатньо досвіду і їм можна довіряти, а також відзначається стабільна ситуація компанії на ринку	Підлеглих доводиться постійно організовувати і спрямовувати. Співробітникам бракує компетентності: їхня робота вимагає постійного кураторства і контролю результатів
Реактивний	Стиль роботи “роби сам – роби, як я”. Чимало роботи виконується особисто керівником з метою очікування від підлеглих наслідування прикладу. Мотивація встановленням високих стандартів і очікування самоорганізації від співробітників	Співробітники є доволі вмотивованими, а також відзначаються компетентністю у своїй справі. Немає необхідності у постійній координації і управлінні	Коли команді і окремим співробітникам необхідний додатковий розвиток, коучинг чи координація
Коучинговий	Керівник допомагає співробітникам розвивати їхній потенціал, підвищувати якість їхньої роботи. Мотивація підлеглих відбувається за допомогою надання можливостей для їхнього професійного розвитку	Є навички та потенціал, над якими ще необхідно працювати, а співробітники відзначаються вмотивованістю і прагнуть відповідного розвитку	Якщо керівникові не вистачає компетентності щодо коучингу у відповідній сфері. Коли надто великі розбіжності між зусиллями коуча і результатом, який отримано від співробітника або у період кризи

На особливу увагу заслуговує коучинговий підхід до управління, який може активно застосовуватись менеджером-лідером з метою розвитку компетентностей працівників його команди; коли є потенціал працівників, який необхідно правильно спрямувати з метою підвищення якості виконання відповідних завдань та досягнення цілей.

Професор Пол Кінг – викладач The Wharton School of Business at the University of Pennsylvania наголошує на тому, що пошук досвідченого професіонала з унікальними лідерськими якостями є складним та дорогим процесом. Тому простіше використовувати управлінський коучинг [5].

У США є чимало компаній, які входять до Fortune-500 (список 500 топ-компаній США) і систематично користуються послугами управлінського коучингу. Наприклад, одна з найбільших у світі фармацевтичних компаній винаймає таких коучів для 40 своїх топ-менеджерів. Цей прийом є доволі поширеним, особливо серед американських компаній, адже знайти та взяти на роботу досвідчену людину з лідерськими якостями створює для компанії значні витрати. Тому набагато простіше “самостійно” створити таких лідерів за допомогою коучингу та намагатися їх втримати у своїй компанії.

Здебільшого зовнішніми коучами стають досвідчені та успішні люди, які обов’язково мають лідерські та комунікативні якості. Ці люди бажають працювати коучами для того, щоб “творити” нову генерацію лідерів. Безумовно коучі є стійкими щодо жорстких умов бізнесу та ринку, а також мають досвід прийняття непростих рішень.

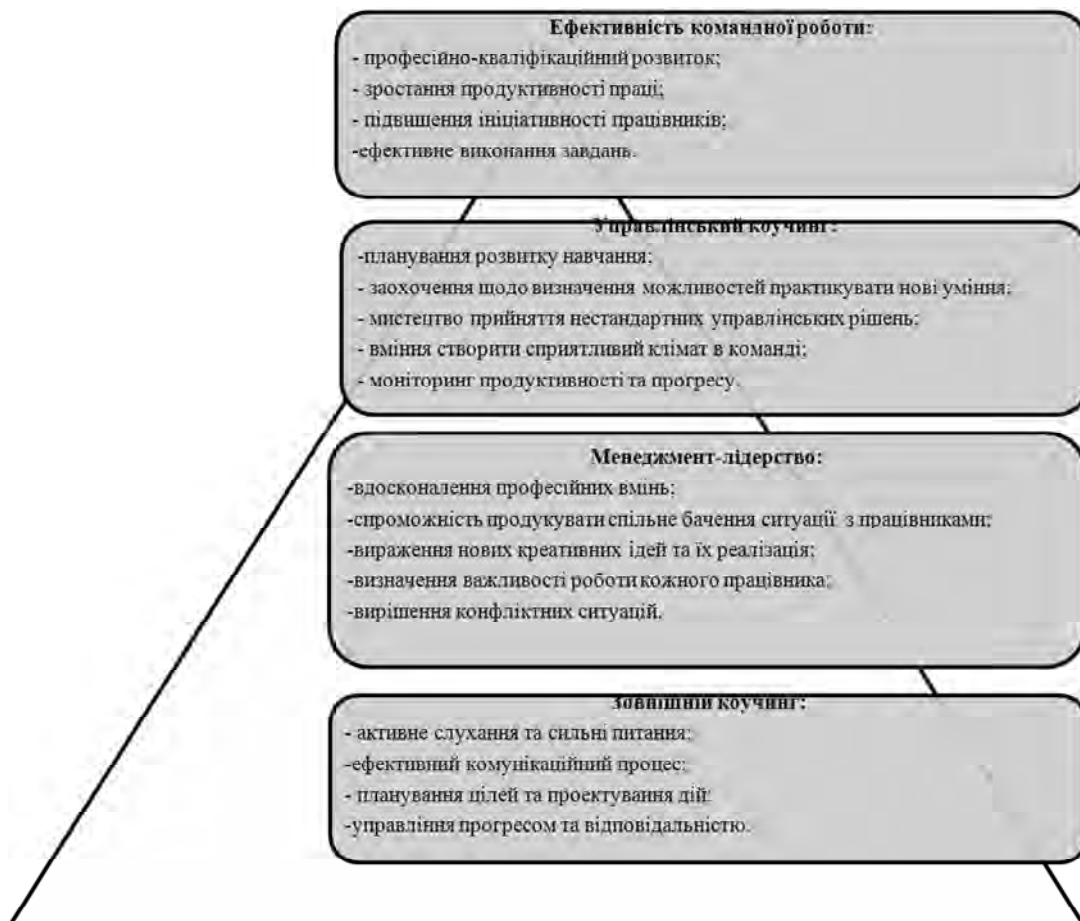
Коучі можуть покращити лідерські навички управлінців, зумовити зростання продуктивності праці, а також знайти ефективне вирішення існуючих проблем, що сприятиме досягненню цілей компанії. Переваги спілкування із коучем полягають у тому, що коуч підштовхує людину до дій, які раніше здавалися неможливими через певні внутрішні чи зовнішні обмеження.

Успіх в результаті проведення коучингових сесій вимірюється відчуттям доданої цінності від управлінського коучингу, що виникає у самого менеджера. Ця додана цінність – є те, що управлінець відчуває після кожної зустрічі з коучем. Він повинен відчувати, що продуктивність праці зростає, його колектив працює злагоженіше і ці кардинальні зміни є взаємопов’язаними із отриманням знань та навичок, які зроблять його ефективнішим управлінцем у майбутньому. Інший показник успіху – це коли управлінець стає професійнішим і може швидше просуватися кар’єрними сходами у компанії. Також він має можливість виступати коучером для команди своїх підлеглих.

На рисунку відображено особливості формування компетентностей, необхідних для розвитку менеджменту-лідерства та управлінського коучингу в результаті використання послуг зовнішнього коучингу організацією.

Коли керівник винаймає менеджера, він виходить з його компетенцій. Проте менеджер, який має управлінський потенціал, не завжди спроможний його повною мірою реалізувати. Так менеджер може бути самодостатнім, мати знання, професійні навички, але цього не завжди вистачає для ефективного управління командою працівників. Основні компетенції менеджера полягають в плануванні та організації роботи підлеглих, мотивуванні себе та інших працівників до виконання поставлених завдань, контролю ефективності прийняття управлінських рішень, вміння аналізувати та оцінювати інформацію, яка є надзвичайно важливою для забезпечення діяльності підприємства.

Не менш важливим інструментом менеджменту є комунікативний процес, в якому менеджер повинен на високому рівні показати свої комунікативні навички, вміння вести переговори та переконувати. Але в сьогоденних умовах ведення бізнесу виклики перед менеджментом є надзвичайно масштабними. Тому він повинен завжди навчатись, розвивати свій потенціал та примножувати свої компетенції, особливо лідерські. Для цього компанії, які зацікавлені в менеджменті і розуміють, що він виступає стратегічно важливим елементом бізнесу, запрошують коучера.



*Формування менеджменту-лідерства та управлінського коучингу в результаті використання послуг зовнішнього коучингу організацією*

Коучер повинен активно слухати, дотримуватись ефективного комунікаційного процесу та зворотного зв'язку із клієнтом у формі діалогу, спрямовувати клієнта на досягнення цілей відповідно до плану дій та управляти процесом формування лідерських якостей менеджера, як результатом проведення коучингових сесій. Активне слухання – це вміння повністю сконцентруватися на тому, що говорить і про що замовчує клієнт, зрозуміти сутність сказаного в контексті бажань клієнта і підтримувати процес висловлювання клієнтом своїх почуттів та думок. Коучер повинен правильно формувати запитання, що розкривають інформацію, необхідну для отримання клієнтом максимальної користі від взаємодії з коучем, та сприяють коучинговим відносинам. При цьому необхідно задавати питання, які провокують цілеспрямованість і активність, відкриті питання, які породжують нові можливості або знання та дають можливість клієнту розвиватись у бажаному напрямку. З метою забезпечення ефективності коуч-сесій необхідне відкрите спілкування та зворотний зв'язок, щоб допомогти клієнту зрозуміти та розібратися в тому, в чому він хоче, або в тому, в чому він не впевнений, поглянувши з іншої перспективи. При цьому важливо зрозуміло викладати цілі коучингу, програму сесії, мету використання технік, методів або вправ. Коучер повинен точно оцінювати численні джерела інформації та інтерпретувати її так, щоб допомогти клієнту усвідомити, що відбувається, і тим самим досягти зумовлених результатів.

Істотною умовою досягнення відповідних результатів є проектування дій, яке передбачає здатність створити разом з клієнтом можливості для безперервного навчання упродовж сесій коучингу, а також під час життєвих та робочих ситуацій, щоб продукувати нові дії, які найефективніше призведуть до зумовлених результатів коучингу. Підтримання активних експериментів породжує самопізнання. Так, клієнт має можливість спробувати те, що було предметом обговорення і вивчення під час сесії, у своїй роботі та у житті. Важливо вміло розробити

та втілити ефективний план коучингу з клієнтом. План повинен передбачати отримання досяжних та конкретних результатів, а також містити терміни досягнення.

Така компетенція, як управління прогресом та відповідальністю, відображається здатністю утримувати увагу на тому, що важливо для клієнта, і залишати відповідальність за прийняття дій за клієнтом. При цьому варто відстежувати те, що відбувається, запитуючи у клієнта про ті дії, за які клієнт взяв на себе зобов'язання на попередніх сесіях; дізнаватись, що клієнту вдалося зробити, а що не вдалося, чого він навчився та усвідомив з часу проведення попередніх сесій. У цьому контексті розвивається здатність клієнта приймати рішення, працювати з ключовими питаннями, отримувати зворотний зв'язок, встановлювати пріоритети і темп навчання та вчитися на досвіді.

Крок за кроком коучер допомагатиме менеджеру посилити його компетентності. Як тільки той опанує нові компетентності, далі він рухатиметься самостійно. При цьому керівник компанії повинен також бути залученим до процесу і слідкувати за прогресом менеджера. Наступний крок цього процесу – це коли менеджер починає проявляти свої лідерські здібності. Коучі очевидно розуміють, як мислять менеджери, і вони знають, як допомогти їм примножити лідерські компетенції. Так, менеджер, який володіє компетенціями лідера однозначно відрізняється вмінням визначити та правильно обрати той чи інший стиль лідерства, аналізувати комбінування кількох стилів відповідно до ситуації, яка складається в колективі. Мистецтво розподіляти ресурси в компанії є також викликом для менеджера-лідера, тому що за умов обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів, доволі складно обрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант. Ще складніше управляти командою працівників, які мають різне бачення досягнення цілей, різні підходи щодо виконання поставлених перед ними завдань. Нерідко в результаті цього виникає чимало конфліктів, які потребують негайного вирішення. Тому менеджер-лідер повинен вміти виробляти спільне з працівниками бачення цілей, уміти кожного залучити до цього процесу, залагоджуючи при цьому будь-які конфлікти. Важливо стимулювати співпрацю та підтримувати своїх працівників, а також врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами. Визнання значущості праці кожного окремого працівника примножує розкриття його таланту, реалізації потенціалу. Тому менеджер-лідер повинен використовувати різні підходи з метою розвитку потенціалу своїх працівників, зокрема самому продукувати креативні ідеї, бути ініціатором та справжнім “золотим” лідером, здатним вміло мотивувати свою команду на реалізацію втілення ідей та досягнення цілей.

Менеджер-лідер внаслідок застосування коучингу розширює свої компетенції, отримує важливі знання та навички, які повинен спрямовувати для ефективного управління командою працівників. При цьому менеджер, скориставшись послугами зовнішнього коучера, може виступати як внутрішній коучер, коли це є необхідно для розвитку потенціалу працівників. Для компанії ефективно вкладати кошти для розвитку менеджменту, щоб в перспективі надати можливість менеджеру діяти як коучеру по відношенню до своїх підлеглих. Ланцюг передачі знань, спроможності розвивати та стимулювати команду дає змогу ефективно розставляти пріоритети та вміло боротись із наявними проблемами. Отже, коучинг допомагає побудувати штат творчих лояльних та ініціативних співробітників, для яких особистісний розвиток знаходиться на першому місці.

Сьогодні люди прагнуть отримати не тільки високооплачувану роботу, а й задоволення від неї. Насправді працівників мотивує прогрес того проекту, в якому вони задіяні. І це не дивно, тому що усі люди прагнуть прогресу. Тому управлінський коучинг в компанії може бути рушійною силою прогресу.

Менеджер-лідер, який виступає коучером, повинен примножити свої компетентності і набути якісно нових, таких як вміння спостерігати, досліджувати, психологічно відчувати настрої колективу та обрати підхід, відповідно до якого працівники зможуть отримати найбажаніші результати внаслідок проведення коучингових сесій. Кожна коучингова сесія повинна проводитись та забезпечувати план розвитку діяльності персоналу. Необхідно завжди заохочувати працівника визначати свої можливості та практикувати нові уміння. Часто пізнання нестандартних методів

вирішення конкретної ситуації приносить значний результат. Тому менеджер в ролі внутрішнього коучера повинен приймати нестандартні управлінські рішення, попередньо виважено оцінивши ситуацію, проаналізувавши інформацію та всі ризики. Застосовуючи коучинг, менеджер здатний створити команду фахівців, особистостей, людей з відкритим потенціалом та можливостями себе реалізувати. При цьому важливо враховувати потреби та можливості кожного працівника, підтримувати його на кожному етапі діяльності, хвалити і показувати шлях, як прогресувати з метою досягнення особистих цілей та цілей компанії загалом. Створення сприятливого клімату в команді зумовлено вмінням керівника вивчити кожного працівника, обирати відповідний стиль лідерського управління, ефективно мотивувати команду своїх підлеглих, розкривати їхній потенціал та створювати можливості для його реалізації. Після проведення кожної коучингової сесії необхідно моніторити продуктивність прогресу працівників, аналізувати результати діяльності підлеглих, виконання поставлених перед ними завдань.

У результаті проведення внутрішнього коучингу команда працівників повинна отримати багато компетентностей. Очевидно професійно-кваліфікаційний розвиток відіграє важливу роль для працівника. Удосконалюючи свої знання, вміння, поглиблюючи досвід роботи, людина відкриває можливості для отримання вищої посади та оплачуванішої роботи. Важливо відслідковувати тенденцію щодо зростання продуктивності праці людей, які уміло пройшли всі передбачені коуч-етапи і отримали настанови для стимулювання праці. Зростання ініціативності працівників відображається через вираження певних ідей, пов'язаних чи то з вдосконаленням виробничого процесу, чи то із завоюванням нового сегменту ринку або навіть з продукуванням якоїсь інноваційної ідеї. Тому ініціативність працівників завжди схвалюється і повинна у певний спосіб мотивуватись. Менеджеру важливо порівнювати результати виконання завдань працівниками до проведення коучингу і після коуч-сесій. Оскільки метою внутрішнього коучингу є розкриття потенціалу людей та спрямування його на досягнення відповідних цілей в результаті ефективності виконання поставлених перед колективом працівників відповідних завдань.

### **Висновки**

Сьогодні сильні бізнес-умови вимагають від менеджерів лідерських якостей. Зовнішній коучинг дає змогу менеджерам отримувати нові знання, розвивати лідерський потенціал та ефективно приймати управлінські рішення. Існує також необхідність застосування інструментарію управлінського коучингу, оскільки його переваги стають очевидними. Саме тому компаніям потрібно розглядати зовнішній коучинг, який може сприяти формуванню лідерських якостей керівників, надавати їм можливість керувати своєю командою у ролі наставника з метою розвитку професійних навичок, підвищення рівня задоволеності роботою, ініціативності працівників та продуктивності, яка, своєю чергою, принесе істотні вигоди для компанії.

### **Перспективи подальших досліджень**

Основні аспекти застосування коучингу в організаціях потребують подальшого дослідження. Зокрема, необхідно детальніше оцінити поведінкові умови, опір працівників, перешкоди, з якими можливо коучерові-менеджеру доведеться стикатись в процесі коуч-сесій. На особливу увагу заслуговує розробка інструментарію оцінювання ефективності діяльності команд організацій в результаті проведення внутрішнього коучингу.

1. Evered R. D., & Selman J. C. (1989). *Coaching and the art of management. Organisational Dynamics*, 18, 16–32. doi:10.1016/0090-2616(89)90040-5. 2. Ellinger A. D., Hamlin R. G. & Beattie R. S. (2016). *Coaching in the HRD Context. In T.* 3. Ellinger A. D., Ellinger A. E., & Keller S. B. (2003). *Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. Human Resource Development Quarterly*, 14, 435–458. Available at: <http://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/>. 4. Дафт Р. Менеджмент; 6-е изд.; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – С. 573. 5. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://open.kmbs.ua/ua/>



interview/ 13410/temp. 6. Grant A. M. (2014a). *The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change*. 7. Hamlin R. G., Ellinger A. E. & Beattie R. S. (2009). *Toward a profession of coaching? A definitional examination of “coaching,” “organisation development,” and “human resource development”* // *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13–38 // available at: <http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coaching&mentoring/>. 8. Milner J., McCarthy G. & Milner T. (2017). *Training for the coaching leader: How organizations can support managers*. *Journal of Management Development*, 37 (2), 188–200. 9. Burdett J. O. (1998). *Forty things every manager should know about coaching* // *The Journal of Management Development*, 17(2). – 142–152.

1. Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). *Coaching and the art of management*. *Organisational Dynamics*, 18, 16–32. doi:10.1016/0090-2616(89)90040-5. 2. Ellinger, A. D., Hamlin, R. G. & Beattie, R. S. (2016). *Coaching in the HRD Context*. In T. 3. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). *Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry*. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 435–458. Retrieved from: <http://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/> 4. Daft R. (2006) *Management*. 6th ed. / translated from English – SPb: Peter, p. 573. 5. Retrieved from: <http://open.kmbs.ua/ua/interview/13410/temp>. 6. Grant, A.M. (2014a). *The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change*. 7. Hamlin, R. G., Ellinger, A. E., & Beattie, R. S. (2009). *Toward a profession of coaching? A definitional examination of “coaching,” “organisation development,” and “human resource development.”* *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13–38. Retrieved from <http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coaching&mentoring/>. 8. Milner, J., McCarthy, G. & Milner, T. (2017). *Training for the coaching leader: How organizations can support managers*. *Journal of Management Development*, 37 (2), 188–200. 9. Burdett, J.O. (1998). *Forty things every manager should know about coaching*. *The Journal of Management Development*, 17(2), 142–152.