

УДК 331. 005.95/.96

ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГ-МЕТОДУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Черненко О.В.

*к.пед.н., викладач-методист циклової комісії товарознавства та маркетингової діяльності
Кіровоградський кооперативний коледж економіки і права імені М.П. Сая,
м. Кропивницький, вул. Чорновола, 13, 25006, Україна
тел.: (095)-699-29-32, e-mail.: Chernenko_O.V.fp@i.ua
ORCID: 0000-0001-2345-6754, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-159-168>*

COACHING METHOD APPLICATION IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE TRADE ORGANIZATION FOR GROWTH OF PRODUCTIVITY OF LABOR

Chernenko A.

*Ph.D. in Pedagogy, Teacher-Methodist of the Cyclical Commission for Commodity Studies and Marketing of
Kirovograd Cooperative College of Economics and Law named after N.P. Sai,
Kropivnitsky, st. Chornovola, 13, 25006, Ukraine
tel.: (095)-699-29-32, e-mail.: Chernenko_O.V.fp@i.ua
ORCID:0000-0001-2345-6754, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-159-168>*

Анотація. Стан розвитку вітчизняних підприємств потребує "людиноцентричного" перегляду місця і ролі у ньому працівника – як з позицій зростання його творчо-визначальної, контролюючої й регулюючої ролі, так і адекватної їй зміни структури суспільного виробництва, коли головною умовою його розвитку є закономірне посилення тих видів економічної й соціальної діяльності, що забезпечують накопичення нематеріального людського багатства. Визначальними чинниками успіху діяльності підприємств та підвищення рівня їх конкурентоспроможності на ринку є рівень професійного розвитку працівників (ППП), їх здатність до навчання та потреба у самовдосконаленні. На даний час тема коучингу стала однією з найбільш затребуваних в області менеджменту та консалтингу. За даними європейських фахівців, це один з ефективних методів в менеджменті. Більшість коуч-консультантів визначають його не тільки як метод безпосереднього навчання, але і як філософію, систему технологій і методів, спрямованих на постановку і максимально швидке досягнення цілей. У даній статті розглянуті сутність коучингу і проблеми впровадження коучинг-методу в навчанні персоналу організації для підвищення його професійної адаптації. Проаналізовано сучасні методи навчання в комерційних підприємствах, зокрема тренінг, професійне консультування, наставництво та коучинг. Було проаналізовано фактори впливу на продуктивність праці персоналу торгової організації. Наголошено, що коучинг передбачає систему принципів та методів, які орієнтовані на стимулювання розвитку потенційних можливостей персоналу та конкретного працівника. Визначено етапи процесу коучингу: аналіз ситуації та збір інформації, підвищення системи відповідальності, реалізація плану, вибір відповідного варіанту, оцінка результативності. Наведено переваги та недоліки застосування коучингу на вітчизняних підприємствах. Також, наводяться шляхи вирішення проблем впровадження коучинг-методу. Доведено необхідність використання коучингу у процесі формування організації, що розвивається.

Ключові слова: коучинг, навчання персоналу, управління персоналом, продуктивність праці, торгова організація, ефективність.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 2, бібл.: 11

Annotation. The state of development of domestic enterprises requires a "man-centered" revision of the place and role of the employee in it - both from the standpoint of growth of its creative, defining, controlling and regulating role, and its adequate change in the structure of social production, when the main condition for its development is a natural enhancement of those types of economic and social activities that provide the accumulation of immaterial human wealth. The determinants of the success of enterprises and their competitiveness in the market are the level of professional development of employees (PRP), their ability to learn and the need for self-improvement. Currently, the topic of coaching has become one of the most sought after in the field of management and consulting. According to European experts, this is one of the effective methods in management. Most coach consultants define it not only as a method of direct learning, but also as a philosophy, system of technologies and methods aimed at setting and achieving the goals as quickly as possible. In this article the essence of coaching and the problem of introducing the coaching

method in training the personnel of the organization to improve its professional adaptation are considered. Modern teaching methods in commercial enterprises were analyzed: training, professional counseling, mentoring and coaching. The factors influencing the productivity of the personnel of the trade organization were analyzed. Coaching is foreseen to provide a system of principles and methods that are aimed at stimulating the development of potential capabilities of staff and specific employee. The stages of the coaching process are determined: situation analysis and information gathering, improvement of the system of responsibility, implementation of the plan, selection of the appropriate option, evaluation of the effectiveness. Advantages and lacks of coaching application at Ukrainian enterprises are elucidated. Also, ways to solve the problems of introducing the coaching method are given. The coaching usage necessity in the process of formation of development Organization is proven.

Key words: coaching, staff training, personnel management, labor productivity, trade organization, efficiency.
Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 2, bibl.: 11

Постановка проблеми. В теорії та практиці менеджменту існує багато різноманітних управлінських інструментів та прийомів, які дозволяють підвищити рівень ефективності праці персоналу торгових організацій. Особливої популярності набули адміністративні та економічні методи управління персоналом, а також, останнім часом, соціально-психологічні – практичні семінари і тренінги, спрямовані на покращення комунікацій між менеджерами і працівниками, формування тим-білдингу, боротьба зі стресами та професійним вигоранням, планування кар'єри, управління конфліктами, розвиток корпоративної культури тощо. Проте, якісних способів швидко досягти підвищення рівня продуктивності праці не так вже й багато, одним із таких методів є коучинг.

На сьогоднішній день виникає актуальна потреба пошуку нових, дієвих методів управління персоналом в торгових підприємствах з метою підвищення продуктивності праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вперше у бізнесі коучинг як поняття та інструмент застосував Тімоті Геллвей. Відомими авторами з використання коучингу є: Дж. Уїтмор, М. Аткинсон, Т. Дж. Леонард та інші. Зазначимо, що практичні аспекти використання коучингу у комерційній діяльності залишається недостатньо вивченим у працях вітчизняних науковців, і то, переважно розглядається лише психологами.

Проте, можна відзначити праці таких українських науковців: О. О. Нежинської, В. М. Тименко, І. Р. Петровської,

В. А. Семиченко, В. М. Маховка, М. В. Козик, Ю. В. Тарасенко.

Особливої актуальності для досліджень залишається практичні аспекти застосування коучинг з метою підвищення продуктивності праці персоналу в торгових організаціях. Вирішенню цієї проблеми і присвячена дана стаття.

Формулювання цілей статті. Метою статті є порівняльна характеристика коучинг-методу та описання його практичного застосування з метою підвищення продуктивності праці персоналу в торгових організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перед кожним менеджером торгової організації стоїть 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 торгової організації. Для вирішення цієї проблеми, в процесі управління торговим 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 торгової організації важливою стає можливість аналізувати і скоординувати роботу персоналу відповідно до поставлених цілей, реагуючи на зміни зовнішнього середовища.

Саме тому, останнім часом менеджери 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 [1].

Діяльність персоналу спрямована на створення конкретного продукту організації (результату праці).

Економічна енциклопедія за редакцією С.В. Мочерного трактує продуктивність праці як «ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг» [2].

Для виробничого підприємства продуктивність праці можна оцінити як співвідношення кількості виробленої продукції за одиницю часу. Зауважимо, що для торгового підприємства продуктивність праці оцінюється як

співвідношення проданої продукції за одиницю часу.

На продуктивність праці впливають економічні, технічні, соціальні фактори. Розглянемо результати анкетування керівників виробничо-торгових підприємств щодо визначення чинників впливу на продуктивність праці.

За підсумками анкетування 54 керівників лінійних та функціональних підрозділів підприємств (ПАТ «Донецькгірмаш», ПАТ «Дружківський машинобудівний завод», ПАТ «Пантелеймонівський вогнетривкий завод», ПАТ «Донецький завод високовольтних опор») 27,1% опитаних відзначили, що найбільш вагомим фактором, який впливає на підвищення продуктивності праці, є активізація процесу навчання та перенавчання працівників, удосконалення системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів (рис. 1) [3].

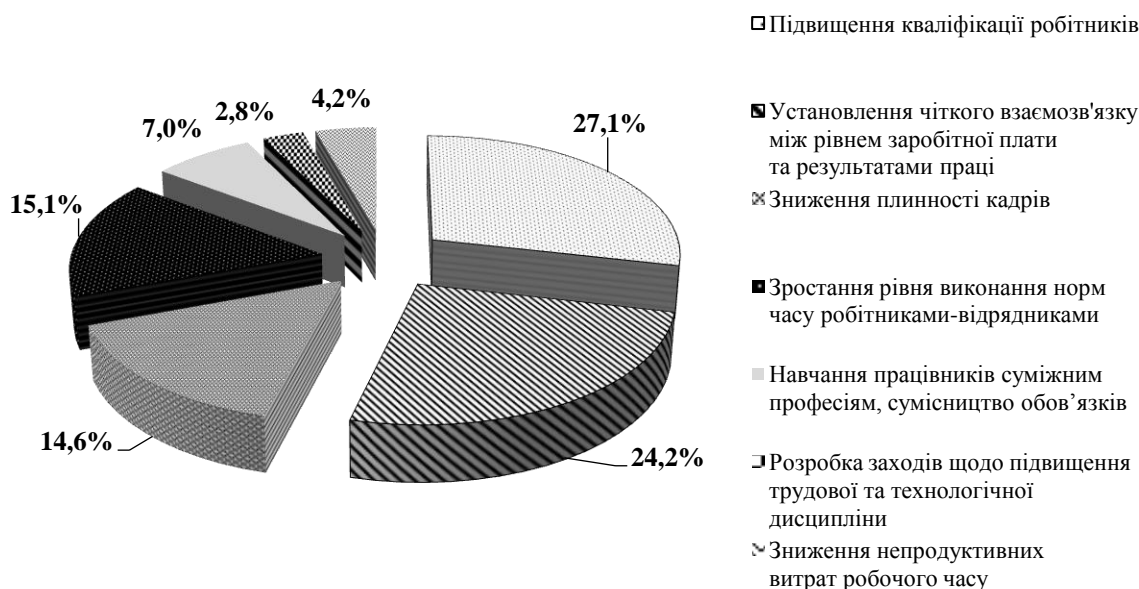


Рис. 1. Структура опитаних керівників щодо визначення чинників, які впливають на продуктивність праці

Джерело: [3]

До найбільш вагомих чинників, що впливають на підвищення продуктивності праці, управлінці підприємств віднесли такі: необхідність установлення чіткого взаємозв'язку між рівнем заробітної плати

та результатами праці (24,2%), зростання рівня виконання норм часу робітниками-відрядниками (15,1%), розробку заходів щодо зниження плинності кадрів (14,6%) [3].

З метою підвищення продуктивності праці менеджери можуть використовувати різні методи управління персоналом, як один із способів досягнення прибутковості діяльності підприємства, який діє не прямо, а опосередковано на персонал.

Розглянемо сучасні технології управління персоналом.

Сучасні технології управління персоналом ґрунтуються на основі взаємодії «менеджер-підлегли»:

1. Тренінг. Якщо те, що необхідно для досягнення результату, – це конкретні навички, то тренінги найчастіше є найкращим рішенням. Від традиційних форм навчання тренінг відрізняється мінімальною кількістю теорій та "опором" на практику, "відпрацюванням" конкретних навичок. Єдиною проблемою в даному випадку є те, що перед учасниками, які повернулися з тренінгу, постає питання про необхідність перенесення навичок з "віртуальної" реальності тренінгу в "суворі будні" щоденного бізнесу. Цей процес дуже складний, однак, якщо тренінг підготовлений і проведений на високому рівні, а умови всередині організації сприяють тому, щоб учасник застосовував отримані знання на практиці, тренінг дає результат. Основне обмеження тренінгів як методу підвищення результативності полягає в тому, що неможливо створити і "відпрацювати" готові рішення, що підходять для всіх без винятку ситуацій. У визначених умовах співробітник повинен навчитися самостійно ініціювати нові методи і підходи до вирішення проблем.

2. Професійні консультанти. Якщо нам потрібно вирішити конкретну проблему, а у нас немає спеціальних знань, ми часто звертаємося до того, хто є фахівцем у цій області (до адвоката, аудитора, механіка, в маркетингове агентство і т.д.). Таким чином, ми не набуваємо нових професійних знань (не стаємо адвокатами і консультантами), а "купуємо готове рішення".

Перевагою цього методу є його простота (роботу, по суті, роблять за нас), однак якщо аналогічна ситуація виникає

періодично, це дуже витратний спосіб вирішення проблем.

3. Наставництво (менторство). Традиційно наставники завжди виступали як спонсори, від імені своїх "протеже", допомагаючи їм робити кар'єру, навчаючи їх правильному поведінню в організації. Зараз система наставництва в компаніях набуває інших рис і трансформується в нові сфери, наприклад наставництво в технічній області. Наставники в основному покладаються на просування вже існуючих знань або професійних навичок. Інакше кажучи, навчають тому, що знають самі. Перевагою цього методу є можливість менторства "без відриву від виробництва", тобто на робочому місці. Співробітнику не потрібно намагатися перенести знання з формату "аудиторії" на практику. У порівнянні з тренінгом цей метод у цілому більш "індивідуалізований", але часто вимагає більше сил і часу. До того ж, навіть кращий наставник не в змозі навчити більшому, ніж знає і вміє сам.

4. Коучинг. Коучинг є синтезом бізнес-консультування, тренінгу, психологічного консультування, NLP-сесій. Однак при цьому коучинг – самостійний метод зі своєю власною філософією, технологією й правилами. Коучинг може використовуватися як елемент управлінського консалтингу, але не навпаки. На відміну від консультанта, коуч не дає порад, не трансліює власну думку, не приймає рішень, не дає готових технологій (як і що потрібно робити). Він допомагає керівникові усвідомити його цілі, причини удач і невдач і визначити напрямок зміни поведінки керівника й, відповідно, зміни в розвитку організації. Перед бізнес-консультантом ставиться певне завдання, над яким він і працює. У ситуації з коучем реальні завдання виявляються в процесі роботи.

Основною метою коучингу як методу співпраці керівників та підлеглих є допомога співробітнику в тому, щоб він самостійно знайшов рішення тієї або іншої реальної проблеми [4].

Розглянемо докладніше сутність поняття «коучинг».

Коучинг – це сучасна технологія, яку створили для розвитку потенціалу людей і команд, задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що призводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості (О. О. Нежинська і В. М. Тименко) [5].

Коучинг – це консультування людей з професійних чи особистих проблем, спрямоване на розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності (О. Алексеєнко) [6].

Коучинг – систематизований процес послідовного неперервного розширення знань, оволодіння новими професійними вміннями, навиками, способами робочої та індивідуальної поведінки працівника завдяки розкриттю та максимізації його потенціалу, розвитку компетенції та управління знаннями (Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко) [7].

На думку Ю. В. Тарасенко і Ю.М. Чичкан-Хліповки, суб'єктами коучингу в організації виступають:

- 1) власне, коуч;
- 2) людина, що навчається;
- 3) група людей, що навчається.

Оскільки коучинг має одночасно особливості, притаманні навчанню та тренінгу, то суб'єктно-об'єктна взаємодія має відповідні характеристики. Тобто фактично мова йде про відхід від «суб'єктно-об'єктної» до «суб'єктно-суб'єктної» орієнтації при розгляді проблеми реалізації методів коучингу на підприємстві.

Об'єктами коучингу виступають: 1) знання; 2) навички та вміння; 3) існуючі компетенції людини (групи людей), що навчаються. Найбільші резерви ефективності впровадження методів та інструментів коучингу з'являються при перетворенні підприємства в організацію, що навчається [8].

Коучинг, як методика навчання і професійної адаптації молодих працівників торгової організації має свою мету і принципи.

Мета спеціально організованого процесу взаємодії коуча і клієнта –

досягнення цілей клієнта оптимальними (для клієнта) шляхами і в оптимальний термін. Метою кожної зустрічі з коучем є усвідомлення клієнтом, що він дійсно має вибір і може обирати різні способи мислення, почуттів і поведінки [5].

Варто відмітити базові принципи коучингу:

- усі люди мають набагато більше внутрішніх здібностей, ніж ті, які вони проявляють у своєму повсякденному житті;
- кожна людина має великий потенціал;
- у людини вже є усі необхідні ресурси для досягнення успіху;
- фокусування на сильні сторони;
- навчання на успішних прикладах, а не на помилках;
- орієнтир не на проблему, а на вирішення;
- прийняття, відкритість і довіра – ключ до взаємодії;
- спрямованість: з сьогодення в майбутнє;
- «ні» оцінкам і порадам, кожен працівник оцінює себе сам;
- легкість, позитив [5].

На основі вивчення ідей В. М. Маховки і М. В. Козик [9] можна запропонувати наступні етапи проведення процесу коучингу для персоналу торгової організації:

1. Аналіз ситуації та збір інформації (першою задачею коучера є збирання інформації про проблему на комерційному підприємстві шляхом анкетування, опитування, тестування менеджерів і торгового персоналу);

2. Підвищення системи відповідальності (планування організаційних змін, розробка адаптаційних заходів, складання плану змін і програми навчання, пошук управлінських рішень);

3. Реалізація плану (проведення психологічного тренінгу, зміна принципів управління, застосування психологічних методик, зміна стилю керівництва, навчання торгового персоналу і

менеджерів, реорганізація системи обслуговування покупців, зміна системи продаж і маркетингу);

4. Вибір відповідного варіанту (пошук альтернативних варіантів управлінських рішень, координація роботи, введення коригуючи дій до раніше розроблено плану заходів);

5. Оцінка результативності (аналіз змін принципів організації роботи, дієвості введених заходів та методів в торговій організації, аналіз продуктивності праці працівників, аналіз обсягу продаж товарів, оцінка витрат робочого часу, складання звіту).

При застосуванні менеджерами торгових організацій методики коучингу, слід враховувати основні положення Міжнародної Федерації Коучингу (International Coach Federation – ICF), організації, всесвітньо визнаної як гарант якості коучингу, що розвиває основні напрями розвитку професії коуча згідно стандартів ICF.

О. О. Нежинська і В. М. Тименко справедливо зазначають, що: «у коучингу важливою умовою й основним аспектом розвитку особистості клієнта є мотивація до змін, прагнення розширювати сфери своєї життєдіяльності, інтерес до нових сфер або аспектів життя, прагнення до самовдосконалення тощо» [5].

У результаті опитувань вітчизняних менеджерів торгових організацій (ТОВ АТБ-Маркет, ЗАТ «Фуршет», ТМ «Сільпо», ТМ «Ельдорадо», ТМ «СОМFY») ми з'ясували, що більшість керівників рідко використовує коучинг як метод управління торговим персоналом, надаючи перевагу лише наставництву для нових співробітників. Проте, коучинг, як відомо з практики відомих європейських торгових ритейлів (Schwarz Unternehmenstreuhand KG (Німеччина), Carrefour S.A. (Франція), REVE Group (Австрія)), є більш ефективним, хоч складнішим і дорожчим методом управління торговим персоналом.

Переваги коучингу для торгових підприємств є очевидним: по-перше, він краще сприяє професійній адаптації

молодих працівників організації оскільки є спрямованим на взаємодію кожного індивіда в групі колективу; по-друге, є більш гнучким у застосуванні, завдяки використанню психологічних методик і прийомів; по-третє, сприяння розвитку самостійності роботи торгового персоналу в пошуку власних рішень та баченні ситуації.

Бізнес-коучинг – робота з першими особами, менеджерським складом, перспективними співробітниками або робочими групами (командами, співробітниками одного підрозділу, проектними групами) [4].

Коучинг може застосовуватися в організації для досягнення таких цілей:

- підвищення ефективності роботи співробітників і використання їхнього потенціалу;
- створення творчої атмосфери в колективі;
- підвищення ініціативи співробітників;
- формування лідерів в колективі;
- формування та розвиток команд;
- створення сильної організаційної культури;
- розвиток нематеріальної мотивації персоналу;
- оптимізація систем розвитку персоналу;
- створення організації, що навчається [4].

Тому, ми вважаємо, рекомендувати використовувати комерційним організаціям застосовувати метод коучингу в поєднанні з наставництвом, що суттєво покращить продуктивність праці (зростання обсягу продаж) молодих менеджерів, продавців, торгових агентів, мерчендайзерів і супервайзерів.

Зауважимо, що в практиці професійного навчання торгового персоналу в комерційних організаціях застосовують різні види коучингу.

Найбільш поширені види коучингу охарактеризовані нами нижче.

1. Адміністративний коучинг – це робота з першими особами компаній,

організацій, державних установ чи політичних структур. У цьому випадку коуч допомагає втримувати та примножувати досягнення політичного діяча чи керівника компанії: розподіляти ресурси, здійснювати стратегічне лідерство, грамотно реалізовувати владні повноваження тощо.

2. Бізнес-коучинг навчає ефективно реагувати на професійні виклики. Бізнес-коучинг може бути зосереджений як на окремих посадових особах, так і на всій системі бізнесу в цілому, тоді він буде називатися відповідно персо-нальним бізнес-коучингом та командним бізнес-коучингом. Головними результатами бізнес-коучингу є покращення показників роботи: фінансових, логістичних, управлінських тощо.

3. Life-коучинг (життєвий коучинг) включає в себе допомогу в досягненні особистих цілей, які можуть бути досить далекими від професійних чи організаційних цілей. Life-коучинг фокусується на ефективному вирішенні різних життєвих завдань, що виникають по мірі того, як особа просувається від однієї стадії життя до іншої. Тут, так само як і в адміністративному чи бізнес-коучингу, можливий також індивідуальний

(персональний), і груповий (наприклад, сімейний коучинг) [8].

На нашу думку, одним із способів ефективного впровадження концепції коучинга в практику менеджменту вітчизняних торгових організацій може бути створення спеціального підрозділу групи спеціалістів-коучерів, створеного на базі відділу кадрів, які будуть займатися навчанням персоналу, допомагати адаптуватися молодим фахівцям, організувати підвищення кваліфікації, проводити коуч-сесії з менеджерами і підлеглими, впроваджувати сучасні методи управління персоналом. Крім того, доцільно періодично запрошувати на підприємство бізнес-тренерів, психологів, бізнес-консультантів для проведення коучинг-тренінгу.

Ми погоджуємось і думкою Х.С. Передало та І.С. Процик [10] про те, що коучинг підвищує мотивацію працівників підприємства до праці.

Аналіз відображення економічного ефекту від впровадження коучингу на прикладі торгових організацій ТМ «Ельдорадо» і ТМ «COMFY» м. Кропивницького у за період 2017-2018 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

Економічний ефект від впровадження коучингу в магазинах ТМ «Ельдорадо» і ТМ «COMFY» за період 2017-2018 рр.

Показники	Магазин ТМ «Ельдорадо»			Магазин ТМ «COMFY»		
	До	Після	Зміни, %	До	Після	Зміни, %
1. Чисельність плинності кадрів, чол./рік	14	5	-64,3%	12	6	-50%
2. Рівень непродуктивних витрат робочого часу, год./тиждень	5	3	-40%	4,5	2,5	-55,5%
3. Зростання продуктивності праці торгового персоналу (продаж товарів з день)	18	21	+16,7%	23	27	+17,4%

Складено автором на основі власних досліджень

Отже, як видно із таблиці 1, за період 2017-2018рр. чисельність плинності кадрів, чол./рік скоротилась у магазині ТМ «Ельдорадо» на -64,3%, у магазині

ТМ «COMFY» на -50%. Рівень непродуктивних витрат робочого часу, год./тижд. скоротилась у магазині ТМ «Ельдорадо» на -40%, у магазині

ТМ «COMFY» на -55,5%. Зростання продуктивності праці торгового персоналу (продаж товарів з день) зросла у магазині ТМ «Ельдорадо» на +16,7%, у магазині ТМ «COMFY» на +17,4%.

Більшість успішних українських підприємств харчової промисловості розуміють важливість інвестицій у людський капітал, проте не всі розробляють довгострокову стратегію розвитку персоналу організації [11].

Значення коучингу в системі мотивування працівників, полягає у тому, що коучинг сприяє:

- зростанню самооцінки працівника, який співпрацює з коучем;
- розуміння працівником основних завдань, поставлених перед ним керівництвом;
- професійному росту працівника;
- організації, що надалі впливає на результативність його роботи;

- формуванню відчуття турботи у працівника з боку організації;
- поєднанню інтересів працівника організації з її цілями;
- посилення відчуття причетності до справ організації;
- формуванню креативного мислення, творчого підходу до вирішення поставлених завдань тощо [10].

Вчені В. М. Маховка і М. В. Козик [9] роблять висновок, що коучинг є одним із сучасних інструментів, що застосовується в сучасній практиці управління, за допомогою якого можна забезпечити розвиток підприємства з середини, починаючи з кожного працівника та керівника. Аналіз праць [1; 3; 4; 8; 10; 11] дозволяє виділити переваги і недоліки застосування коучингу в торгових організаціях.

Переваги і недоліки застосування концепції коучинга на вітчизняних підприємствах відображено в таблиці 2.

Таблиця 2

Переваги і недоліки застосування концепції коучинга в торгових організаціях

Переваги	Недоліки
1. Є найважливішим інструментом управління кар'єрою персоналу. 2. Дозволяє виявити прихований потенціал працівників і ефективно його використати. 3. Покращує взаємини в колективі, у тому числі між керівником і підлеглими. 4. Зміцнює корпоративний дух, поліпшує мікроклімат в колективі. 5. Створює обстановку заохочення усіляких креативних пропозицій, що йдуть від співробітників. 6. Сприяє збільшенню новаторських, перспективних ідей розвитку бізнесу. 7. Виробляється результативна і швидка реакція в кризових ситуаціях, здатність приймати нестандартні, більш ефективні рішення. 9. Підвищується швидкість адаптації персоналу до змін нововведенням.	1. Багато управлінців готові делегувати владні повноваження співробітникам тільки формально. 2. На проведення коучинга вимагається певний час, він не відразу дає необхідні результати для усього підприємства. 3. Коучинг вимагає мобілізації значних грошових коштів, тобто є додатковою статтею витрат, які підприємства будь-яким шляхом прагнуть скоротити. 4. Коучинг може бути неприйнятним для тих управлінців які не упевнені в собі, у своїх силах і здібностях.

Джерело: [8]

Враховуючи описане вище, можна стверджувати, що головною перевагою застосування коучингу в торгових

організаціях є його гнучкість у застосуванні при навчанні персоналу.

Бажано, щоб співробітник, який пройшов навчання, повертаючись до

роботи, складав разом зі своїм керівником план застосування нових знань у своїй діяльності з розробкою шляхів поліпшення її результатів. Доцільним також є проведення презентації отриманих знань для інших членів команди. Проведення презентацій вимагає не тільки засвоєння навчального матеріалу, але й розуміння зв'язків, процесів, уміння виділяти пріоритети, спростити їх до розуміння іншими людьми.

З другого боку, необхідно зберегти високу мотивацію співробітника, який набув вищої кваліфікації, посилити його лояльність до підприємства. Рекомендується серйозне планування кар'єри, обговорення зі співробітниками їхніх перспектив, розвиток компенсаційного пакета. Адже в міру зростання професіоналізму співробітника та його внеску в роботу підвищується і його вартість на ринку праці.

Регулярний моніторинг ринку й аналіз компенсаційного пакета, планування кар'єри забезпечать мінімізацію ризику втрати співробітника, високу рентабельність інвестицій у навчання і розвиток. [11].

Отже, застосування коучингу, як ефективного методу особистісного й професійного розвитку персоналу, дає можливість торговій організації подолати різноманітні соціально-трудова проблеми, знайти шлях для досягнення управлінських цілей та реалізації рішень.

Висновки. Отже, коучинг – сучасний перспективний напрям підвищення кваліфікації персоналу торгових організацій, що ефективно сприяє навчанню, професійній адаптації та зростанню продуктивності праці, оскільки допомагає максимально використовувати трудовий потенціал кожної людини і розвивати її здібності безпосередньо в процесі праці.

Перспективою подальших наукових досліджень зданої проблеми є вивчення особливостей застосування коучингу в групі як способу пошуку управлінських рішень щодо виведення торгового підприємства із економічної кризи.

Література:

1. Ковальчук С. Є., Голюк В. Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2018. № 12. С. 81–91.
2. Економічна енциклопедія : у трьох томах / За заг. ред. С.В. Мочерного. Київ : Видавничий центр «Академія», Т. 3. 2002. 951 с.
3. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.
4. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
5. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навчальний посібник. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
6. Алексеенко О. Коуч-вдохновитель. URL : http://www.coachuga.ru/coachings/o_kouchinge/.
7. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Экономика персонала. Часть II. Практика : учебн. : Альфа-Пресс, 2009. 1056 с.
8. Тарасенко Ю. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Застосування методів коучингу при створенні організації, що навчається. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Випуск 29. 330 с.
9. Маховка В. М., Козик М. В. Проблематика впровадження коучингу в систему управління персоналом організації. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. С. 131–136.
10. Передало Х. С., Процик І. С. Роль коучингу в системі мотивування працівників вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. №727. С. 131-135.
11. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О.І. Драган. Київ : ВД «Вініченко», 2014. 298 с.

Reference:

1. Kovalchuk, S. E. Golyuk, V. Ya. (2018) "Peculiarities of personnel management of a trading enterprise", *Aktual'ni problemy ekonomiky i upravlinnya*. № 12. pp. 81–91.
2. Economic Encyclopedia: in three volumes / per eng. edit S.V. Mocherny Kyiv: Publishing Center "Academy".
3. Shvets, I. B. Kovalenko, T. V. (2013) *Kompleksna otsinka yakosti upravlinnya personalom* [Complex assessment of the quality of personnel management], Vydavnychyu tsentr «Akademiya», Kyiv, Ukraine.
4. Gavrish, O. A. Dovgan, L. Ye. Krayidich, I. M. (2017) *Tekhnolohiyi upravlinnya personalom* [Technologies of personnel management], KPI named after Igor Sikorsky, Kyiv, Ukraine.

5. Nezhinska, O. O. Timenko, V. M. (2017) *Osnovi kouchingu* [Osnovy kouchingu], TOV "DISA PLUS", Kharkiv, Ukraine.

6. Alekseenko O. Coach-inspirer. Available at: http://www.coachuga.ru/coachings/o_kouchinge/.

7. Odegov, Y. G. Rudenko, G. G. (2009) *Ekonomika personala* [Personnel Economics], Al'fa-Press, Kyiv, Ukraine.

8. Tarasenko, Y. V. (2011) "Chichkan-Khlipovka Yu. M. Application of methods of coaching when creating a learning organization», *Problemy pidvyshchennya efektyvnosti infrastruktury*. №29.

9. Makhovka, V. M. Kozik, M. V. (2018) "The problem of introducing coaching into the system of

personnel management of the organization», *Infrastruktura rynku*, № 21. pp. 131–136.

10. Peredalo, H. S. Protsyk, I. S. (2012) "The role of coaching in the system of motivation of employees of domestic enterprises", №727. pp. 131-135.

11. [Human Resources Management and Labor Economics: Theory and Practice], VD "Vinichenko", Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2019 р.