

## РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ МЕТОДОМ КОУЧИНГУ

*Алла Капачина<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Аспірантка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KaratsynaAO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3621-8939>

## DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF MANAGERS USING THE COACHING METHOD

*Alla Kapatsyna<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KaratsynaAO@krok.edu.ua, ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-3621-8939>

**Анотація.** Стаття присвячена опису проведення коуч-сесій для менеджерів по роботі з клієнтами з метою розвитку професійних компетенцій (корпоративних, комунікативних, функціональних та управлінських). Висвітлено зміст кожної сесії, діяльність коуча-наставника та менеджерів. Інструмент роботи коуча-наставника – це запитання, які наводяться тут як орієнтовні для роботи над компетенціями. Описано базову модель GROW, яка містить в собі чотири етапи роботи: 1) постановка мети, 2) аналіз поточної ситуації; 3) напрацювання варіантів досягнення цілі; 4) реалізація і контроль. Детально висвітлено зміст чек-листів, які мають мету допомогти менеджерам формувати певні моделі поведінки на робочих місцях (чек-листи «Вміння сприймати критику», «Вміння переробляти інформацію»). Також описано коучингову модель «ABC-техніка» (зворотній зв'язок із невдачі), призначення якої – знайти помилки в виконаній роботі та зробити відповідні висновки. В процесі роботи над невдачами менеджери відповідали на питання: які ділові ситуації і чому вони сприймають як невдачі; яких конкретних знань, вмінь, навичок та інших ресурсів менеджерів не вистачає; як можна вирішити складну ситуацію; хто з колег є союзник, а хто шкідник; яким чином мінімізувати шкідливий вплив колег; який бажаний результат; створення чіткого алгоритму дій на робочому місці задля досягнення жаданого результату. Наведено результати впровадження коучингової програми в контексті зміни рівня розвиненості професійних компетенцій (у експериментальній та контрольній групах менеджерів). Ефективність програми перевірена за критерієм Вілкоксона. Всі параметри, згідно наведених результатів, суттєво змінилися (оскільки асимптотична значимість менша за 0,05), окрім останнього (оцінка атмосфери). Звідси витікає висновок: програма коучингу для розвитку професійних компетенцій у менеджерів по роботі з клієнтами є дієвою.

**Ключові слова:** менеджер по роботі з клієнтами, коуч-консультування на робочому місці, розвиток професійних компетенцій.

**Формули: 0; рис.: 2; табл.: 1, бібл.: 9**

**Abstract.** The article is devoted to the description of coaching sessions for client managers with the aim of developing professional competencies (corporate, communicative, functional and managerial). The content of each session, the activities of the coach-mentor and managers are covered. The coach-mentor's work tool is the questions presented here as guidelines for working on competencies. The basic GROW model is described, which includes four stages of work: 1) goal setting, 2) analysis of the current situation; 3) development of options for achieving the goal; 4) implementation and control. The contents of the checklists, which aim to help managers form certain models of behavior at workplaces (checklists "Ability to accept criticism", "Ability to process information") are covered in detail. The coaching model "ABC technique" (feedback from failure) is also described, the purpose of which is to find errors in the work performed and draw appropriate conclusions. In the process of working on failures, managers answered the following questions: what business situations and why do they perceive them as failures; what specific knowledge, abilities, skills and other resources does the manager lack; how to solve a difficult situation; which of the colleagues is an ally, and which is a pest; how to minimize the harmful influence of colleagues; what is the desired result; creating a clear algorithm of actions at the workplace to achieve the desired result. The results of the implementation of the coaching program in the context of changing the level of development of professional competencies (in the experimental and control groups of managers) are presented. The effectiveness of the program was tested by the Wilcoxon test. All parameters, according to the given results, have changed significantly (as the asymptotic significance is less than 0.05), except for the

*last one (atmosphere assessment). The conclusion follows from this: the coaching program for the development of professional competencies of managers working with clients is effective.*

**Keywords:** *customer service manager, workplace coaching, development of professional competencies.*

**Formulas:0; fig.: 2; tabl.: 1; bibl.: 9**

**Вступ.** Останнім часом все актуальнішою стає проблема розвитку професійних компетенцій менеджерів, оскільки висококваліфікований менеджер є найважливішим учасником діяльності організації, її основною ланкою, що заробляє кошти. Вищі навчальні заклади, на жаль, не дають повноцінної фахової підготовки менеджерам, оскільки в умовах отримання вищої освіти просто неможливо змодельовати всі ті ситуації, які виникнуть у менеджера в майбутньому на роботі. Тому надзвичайно важливим є розвиток професійних компетенцій менеджера на робочому місці. Одним з найефективніших методів тут виступає коучинг [1; 2; 3].

**Мета статті.** В цій статті ми описуємо процес коучингу на робочих місцях для менеджерів по роботі з клієнтами і ті зміни в розвиненості компетенцій, які сталися після його завершення. Дослідження проводилося в комерційних організаціях приватної форми власності у м. Київ та Київській області. У експерименті взяли участь 25 менеджерів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглянемо більш детально структуру та зміст програми вдосконалення професійних компетенцій менеджерів методом коучингу (в хронологічному порядку проведення сесій).

На першій сесії відбувалося знайомство коуча з менеджерами, коротка самопрезентація, оголошення мети та завдань коучингової взаємодії. Кожен менеджер отримав на руки результати оцінки своїх компетенцій методом 360°, проведеної раніше. Спілкування проводилося в колі. Всі учасники коуч-сесії сиділи на стільцях, коуч-наставник по черзі за рухом годинникової стрілки задавав питання кожному менеджеру. Всі менеджери погодилися з тим, що їх рівень розвитку компетенцій недостатній та виразили бажання їх вдосконалити. Коуч задавав питання за моделлю GROW, а саме:

1. Постановка мети – «Чого ви хочете досягти?»

2. Аналіз поточної ситуації – «Що є зараз? Що відбувається?»

3. Напрацювання варіантів досягнення цілі – «Що треба зробити?»

4. Реалізація і контроль – «Що саме ви будете робити?»

Кожен менеджер по черзі відповідав на питання, описуючи свої сильні та слабкі сторони в роботі. Менеджери погодилися з тим, що треба скласти індивідуальний план розвитку власних професійних компетенцій відповідно до результатів діагностики за методом 360°, розробленим П. Уордом [4].

Фахівці потім спланували свій подальший розвиток компетенцій на найближчі три місяці. В цей план вони записали регулярні коуч-сесії, самостійне вивчення спеціальної літератури з розвитку компетенцій, спостереження за найбільш успішними співробітниками, складання чек-листів, самостійний перегляд навчальних фільмів, запити на зворотній зв'язок від безпосереднього керівника та коуча. Також деякі менеджери записали в план відвідування психологічних тренінгів з розвитку окремих психологічних якостей та навичок продуктивної поведінки. Такі тренінги, а саме «Успішні переговори», «Тренінг активного слухання», «Тренінг клієнт-орієнтації» тощо, на постійній основі проводяться штатними бізнес-тренерами комерційних організацій.

Друга сесія включала в себе питання щодо вдосконалення комунікативних компетенцій. За мету було поставлено розвиток таких компетенцій, як комунікабельність; вміння сприймати критику; клієнт-орієнтація; вміння переробляти інформацію. Стосовно розвитку клієнт-орієнтації та комунікабельності більшість менеджерів виявила наміри найближчим часом відвідати корпоративні тренінги на цю тему. А розвиток компетенцій «Вміння

сприймати критику» та «Вміння переробляти інформацію» викликав певне збентеження – менеджери не розуміли в повноті, що саме треба робити. Тоді коуч запропонував їм скласти чек-листи, тобто перелік дій, які обов'язково треба зробити у відповідній ситуації. Так, наприклад, виглядає чек-лист «Вміння сприймати критику»:

1. Вислухай уважно, що тобі говорять. Не перебивай, не виправдовуйся, застосовуй прийоми активного слухання.

2. Намагайся зрозуміти: це критика конструктивна чи деструктивна? Якщо критика конструктивна (критикують твої помилкові дії), попроси того, хто критикує, описати детальніше твої помилки в роботі. Запиши їх на папір.

3. Попроси того, хто критикує, поради, як можна виправити ситуацію.

4. Попроси того, хто критикує, ще декілька разів у майбутньому надавати тобі зворотній зв'язок.

5. Зрозумій, що конструктивна критика принесе тобі користь і допоможе покращити свою роботу.

Також учасники експериментальної програми склали чек-лист «Вміння переробляти інформацію»:

1. Всю ділову кореспонденцію обробляй протягом 1-2 робочих днів.

2. Відсортувай потрібну на сьогодні інформацію від непотрібної (реклама, спам тощо).

3. Відкривши листа, уважно вивчи його зміст. Якщо описану в листі проблему або запит можеш вирішити самостійно – негайно вирішуй. Якщо ні, передай (перешли) листа безпосередньому керівникові.

4. Пам'ятай, що на кожен лист або запит потрібно відповісти протягом одного – трьох днів.

Третя сесія містила в собі питання, які стосуються розвитку корпоративних компетенцій. Менеджери відразу зазначили, що така компетенція, як лояльність до компанії-роботодавця залежить в більшій мірі від гарних умов для роботи, створених в організації. Було проговорено побажання до керівництва

компаній, щоб управлінці різних рівнів мотивували своїх підлеглих, впливаючи на «точки мотиваційної чутливості», тобто враховували індивідуальну мотивацію кожного фахівця до праці. Також приблизно половина учасників експерименту виразила думку, що керівникам компаній слід більш ретельно слідкувати за успіхами та помилками підлеглих і своєчасно реагувати на них через заохочення або покарання (відповідно до ситуації).

Також всі учасники формульованої частини експерименту виразили готовність розвивати в собі такі компетенції, як допомога колегам по роботі, старанність та дисциплінованість, відповідальне ставлення до роботи. Для кращого вдосконалення цих компетенцій коуч запропонував скласти відповідні чек-листи. Також надзвичайно важливим елементом роботи всі менеджери визнали безперервне отримання зворотнього зв'язку від безпосереднього керівника та заповнення в кінці робочого дня фотозвітів.

Четверта сесія була присвячена вдосконаленню управлінських компетенцій. Для її проведення ми застосували модель «GROW» [5]. До управлінських компетенцій ми віднесли самостійність, цілеспрямованість та рішучість, здатність вирішувати складні багатокрокові задачі, вміння налагоджувати ділові стосунки. В контексті розвитку самостійності менеджери запропонували наступний план дій: 1) не звертатися за допомогою до безпосереднього керівника чи колег, поки самостійно не вчиниш як мінімум три спроби вирішити питання самостійно; 2) поза роботою щодня ставити перед собою 1-2 невеликі мети, які обов'язково треба досягти (це можуть бути пошуки потрібної інформації в Інтернеті, оплата рахунків у банку, купівля товарів тощо); 3) почати займатися спортом або іншими видами фізичної активності; 4) щодня згадувати свої досягнення та ті емоції, які їх супроводжували; 5) виключити з свого лексикону слова, які уособлюють несамостійність («не знаю, чи зможу»,

«сумніваюсь», «не впевнений», «навряд щось вийде») та замінити їх на протилежні за змістом («зроблю все залежне від мене», «впевнений, що впораюсь», «успіх гарантований» тощо).

Що стосується розвитку вмінь налагоджувати ділові стосунки, то тут важливу роль грають внутрішні корпоративні тренінги «Холодні дзвінки», тренінг формування клієнт-орієнтації, тренінг розвитку емоційного інтелекту.

На п'ятій коуч-сесії обговорювався розвиток функціональних компетенцій. Це такі компетенції: вміння планувати роботу, економічні знання, знання комерції та фінансування, специфічні професійні знання. Менеджери зазначили, що найбільші ускладнення вони зазнають при плануванні своєї роботи та при застосуванні специфічних професійних знань. Повсякденна робота менеджера містить в собі, за їх власним виразом, «авральний компонент». Це робота зі скаргами та претензіями клієнтів, обробка термінових замовлень. Тому досить часто буває так, що всі заздалегідь заплановані заходи відмінюються, щоб виконати термінову роботу. Це призводить до стресу та падіння ефективності праці, оскільки не досягаються планові показники. При колективному обговорюванні цього факту менеджери висловили думку, що резервувати робочий час для виконання роботи треба за моделлю «Альпи»: 1) скласти список робочих завдань на день; 2) оцінити приблизний час виконання кожного завдання; 3) спланувати робочий час у співвідношенні 60:40 (60% робочого часу виконувати заплановані завдання, 40% виділяється на «авральний компонент» - термінові наради, незаплановані поїздки, робота з першочерговими замовленнями та візитами клієнтів тощо); 4) розставити пріоритети та делегувати деякі завдання; 5) контролювати процес виконання завдань [6].

Шоста коуч-сесія була присвячена підведенню проміжних результатів. Питаннями для обговорення були задоволеність досягнутими результатами та складнощі, з якими стикнулися менеджери.

До поточних складнощів менеджери віднесли перевантаження роботою. У більшості опитаних робочий день триває 10 годин, що призводить до накопичення втоми, погіршення здоров'я, підвищеної конфліктності вдома та на роботі, втрати мотивації до праці. В якості корекційних мір менеджери запропонували оволодіння навичками релаксації на робочому місці, кращого структурування робочого часу (чергування роботи та відпочинку). Також коуч запропонувала впровадити в робочий час «кайроси» - об'єднання схожих задач в групи. Наприклад, зранку обробити всю ділову кореспонденцію і більше протягом дня до цього питання не вертатися, за винятком особливо важливих та термінових листів. Виділити окремий час на «холодні дзвінки», та в інший робочий час дня їх не робити. Спланувати дзвінки до проблемних клієнтів і зробити їх один за одним протягом певного проміжку часу без перерви тощо.

Сьома сесія була присвячена корекційній роботі з побоюваннями та «внутрішніми саботажниками». Переважна більшість менеджерів (22 особи) по роботі з клієнтами сказали, що головним побоюванням для них є страх не виконати план по роботі з боржниками (оскільки в більшості комерційних організацій саме ця робота останнім часом є однією з найважливіших). Об'єктивні труднощі в цьому в виді роботи – це невелика, порівняно з минулими періодами, платоспроможність клієнтів, що значною мірою зумовлено економічною ситуацією в країні. До суб'єктивних труднощів в цьому виді трудової діяльності менеджери віднесли свою невелику психологічну компетентність в роботі з «важкими клієнтами». До «важких клієнтів» менеджери віднесли тих, хто переводить ділові розмови в претензії до менеджера або комерційної організації, скандалять, не хоче в силу різних причин виконувати свої обов'язки покупця або замовника. В процесі коуч-сесії було розроблено план по вдосконаленню спілкування з такими клієнтами. До цього плану увійшли наступні пункти.

1) під час переговорів посміхатися (навіть по телефону, оскільки на відстані відчувається, у якому настрої знаходиться менеджер);

2) приділити увагу тим потребам клієнта, які є прихованими і тому незадоволеними. Такими потребами у переважній більшості клієнтів є бажання отримати знижки і додаткові послуги, за які не треба платити надлишкові гроші. У разі можливості задовольнити ці потреби клієнта;

3) говорити з клієнтом на «одній мові», тобто, не вживати слів або термінів, які незнайомі клієнту;

4) слідкувати за власною інтонацією; не говорити з клієнтом нетерпляче або роздратовано (для цього з метою самоаналізу добре використовувати аудіозапис).

Також всі менеджери визнали, що для вдосконалення роботи з «важкими клієнтами» важливо оволодіти навичками зменшення суб'єктивного рівня стресу. Для цього було колективними зусиллями вироблено наступний перелік дій:

– усвідомити, що конфліктна поведінка клієнта не є особистою претензією до менеджера по роботі з клієнтами, і не сприймати її таким чином;

– оволодіти навичками релаксації (глибоке дихання, переключення уваги, фізичні вправи, прогулянки на свіжому повітрі, медитація тощо);

– оволодіти навичками конструктивного діалогу в стресових ситуаціях (з цією метою коучем була запропонована комунікативна модель «психологічної амортизації» [7]. Модель включає в себе наступні елементи: а) уважно вислухати клієнта, застосовуючи прийоми активного слухання; б) погодитися зі скаргами і претензіями клієнта, промовляючи фразу «Я вас розумію...»; в) у разі можливості задовольнити вимоги клієнта; г) під час ділової бесіди кожену фразу починати зі звертання по імені та по-батькові до клієнта; д) попросити клієнта сповістити про інші недоліки у роботі менеджера; е) запропонувати додатковий бонус клієнтові.

*На восьмій коуч-сесії* обговорювалися питання застосування на практиці висновків після отримання зворотнього зв'язку. Також надзвичайно важливою стала для більшості менеджерів модель «АВС-техніка» [8], яка передбачала осмислення своїх невдач на робочому місці. Менеджери по роботі з клієнтами обговорили наступні питання.

1. Яку ситуацію, пов'язану з моєю роботою, я сприймаю як невдачу? Чому?

2. Чого мені не вистачало в тій діловій ситуації (яких знань, вмінь, навичок, часу, інших ресурсів, підтримки колег та керівника тощо)?

3. Як можна було виправити невдалу ситуацію? Хто б міг допомогти?

4. Хто з співробітників був противником? В чому полягав його деструктивний вплив? Як можна було його мінімізувати?

5. Який бажаний результат? Як його досягти?

6. Прописати чіткий алгоритм дій і почати їх виконувати.

*Дев'ята коуч-сесія* була присвячена аналізу та обговоренню поточних психологічних утруднень менеджерів по роботі з клієнтами. 14 учасників формувального експерименту з 25 осіб (56 %) розповіли про наступні симптоми, які вони виявили в себе. В них посилилася неухважність, збільшилася кількість помилок, описок в оформленні ділової документації. Почастішали випадки забування важливих справ, пов'язаних з роботою. Знизилась захопленість працею, «від роботи та самої думки про неї стає нудно», з'явилися роздратованість та агресія, яких раніше не було. Виросла стомленість після робочого дня, збільшився потяг до алкогольних напоїв з метою зняти стрес. Всі вказані симптоми свідчать про розвиток синдрому емоційного вигорання (СЕВ).

З профілактичною метою коуч запропонувала наступні заходи щодо зменшення симптомів: а) збільшити власну фізичну активність, переглянути стиль життя, дотримуватися правил здорового харчування, чергування сну та робочого

часу; б) знайти собі хобі, яке б несло позитивні емоції та знімало психологічну стомленість; в) проконсультуватися стосовно подальшої кар'єри і заробітної плати: якщо кар'єрне зростання та збільшення окладу не передбачається, а організація вимагає набагато більше старань, часу та зусиль, ніж менеджер може віддати своїй праці, можливо, треба знайти собі інше місце роботи.

На десятій коуч-сесії підводилися підсумки всієї спільної діяльності коуча та менеджерів по роботі з клієнтами. На цих сесіях були також присутні безпосередні керівники учасників формульованої частини експерименту. До початку коуч-сесій було проведено оцінку розвиненості компетенцій методом 360° та психодіагностику їх складових. Після завершення програми аналогічну

діагностику біло проведено знову (з метою відстеження ефективності програми).

**Результати дослідження.** Більшість безпосередніх керівників (84%) після завершення формульованого експерименту були задоволені тим, як розвивалися компетенції підлеглих фахівців. Важливо, щоб самі керівники організації були достатньо психологічно компетентними, щоб могли вчасно помітити професійне вигорання підлеглих та застосувати профілактичні заходи [9].

Результати діагностики менеджерів по роботі з клієнтами після проведення формульованої частини експерименту наведені в наступній частині дослідження.

Загальну перевірку дієвості (суттєвості змін параметрів) ми здійснили за критерієм Вілкоксона.

**Таблиця 1. Загальну перевірку дієвості за критерієм Вілкоксона**

	VAR19- VAR5	VAR20- VAR6	VAR21- VAR7	VAR22- VAR8	VAR23- VAR9	VAR24- VAR10	VAR25- VAR11	VAR26- VAR12	VAR27- VAR13	VAR28- VAR14
Z *	-2,810 <sup>b</sup> ,005	-2,810 <sup>b</sup> ,005	-2,449 <sup>b</sup> ,014	-2,810 <sup>b</sup> ,005	-2,598 <sup>c</sup> ,009	-1,994 <sup>c</sup> ,046	-2,428 <sup>b</sup> ,015	-2,585 <sup>b</sup> ,010	-3,272 <sup>b</sup> ,001	-,378 <sup>c</sup> ,705

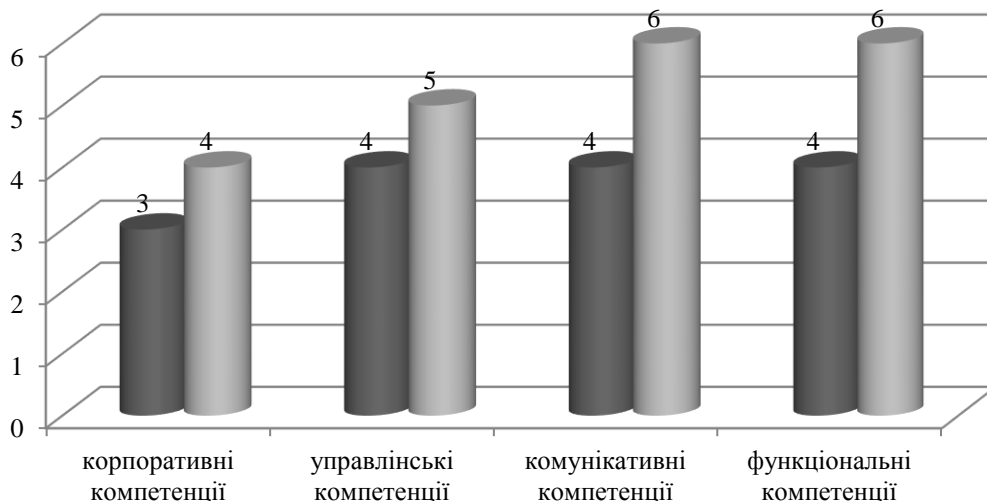
\*асимптотична значимість (двостороння)

Всі параметри, згідно наведених результатів, суттєво змінилися (оскільки асимптотична значимість менша за 0,05), окрім останнього (оцінка атмосфери). Звідси витікає висновок: програма коучингу для розвитку професійних компетенцій у менеджерів по роботі з клієнтами є дієвою.

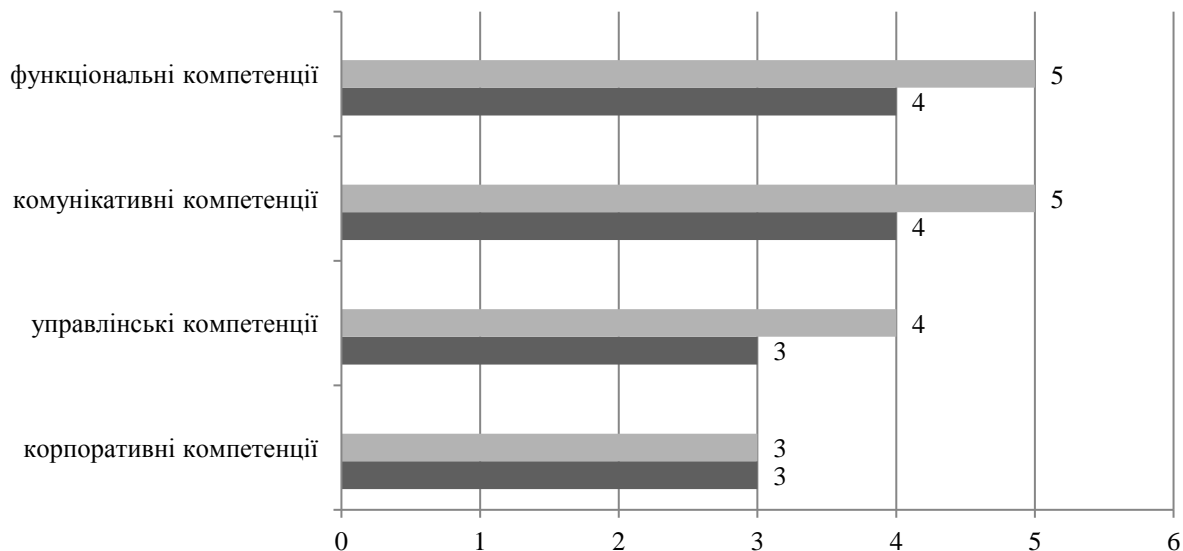
Проаналізуємо тепер зміни у розвиненості компетенцій в експериментальній та контрольній групах. Результати у вигляді гістограми зображено на наведеному нижче малюнку. Оцінка стану розвиненості компетенцій виконувалася методом 360° (П. Уорд, 1998). Сутність методики оцінки 360° у тому, що роботу співробітника оцінює як його керівник, так і колеги, підлеглі, клієнти і він сам. Це дозволяє отримати повну картину, зрозуміти, наскільки ефективно співробітник справляється зі

своїми обов'язками, визначити його сильні та слабкі сторони.

**Висновки.** В дослідженні ми описали авторську програму з розвитку професійних компетенцій у менеджерів по роботі з клієнтами методом коучингу; довели її ефективність через вимірювання результатів роботи до та після її проведення. Загальну перевірку дієвості (суттєвості змін параметрів) ми здійснили за критерієм Вілкоксона. Всі параметри, згідно наведених результатів, суттєво змінилися (оскільки асимптотична значимість менша за 0,05), окрім останнього (оцінка атмосфери). Звідси витікає висновок: програма коучингу для розвитку професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами є дієвою.



**Рис. 1. Стан розвиненості професійних компетенцій у менеджерів в експериментальній групі до проведення експерименту та після нього**



**Рис.2. Стан розвиненості професійних компетенцій у менеджерів контрольної групи до та після проведення експерименту**

**Література:**

- Downey M. Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach. London: Cengage Learning, 2003. 279 p.
- Forsythe Patrick. Improve Your Coaching and Training Skills. London: Kogan Page, 2008. 160 c.
- Masha Malka. The One Minute Coach. USA: Inborn Genius Corporation, 2007. 134 c.
- Ward P. 360-Degree Feedback. London: CIPD House, 2000. 280 p.
- Starr J. The Coaching Manual. The definition guide to the process, principles and skills of personal coaching. USA: Person Prentice Hall Business, 2008. 359 p.

- Кнапп Д., Зерацкі Д. Знайти час. Як щодня фокусуватися на тому, що справді важливо. Київ: Yakaboo Publishing, 2020. 192 с.
- Джонсон Д. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування. Київ: «КМ Академія», 2003. 288 с.
- Вітмор Д. Ефективний коучинг. Принципи і практика. Київ: КМ-БУКС, 2019. 192 с.
- Сингаївська І. В. Зростання психологічної компетентності керівника освітньої організації у процесі підвищення кваліфікації. Актуальні проблеми психології. Т.1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Ч. 24. К.: Вид-во «А.С.К.», 2009. С. 87–91.

**References:**

1. Downey, M. (2003) *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*. London: Cengage Learning, 2003, 279 p.
2. Forsythe, Patrick. (2008), *Improve Your Coaching and Training Skills*. London: Kogan Page, 160 p.
3. Masha, Malka. (2007), *The One Minute Coach*. USA: Inborn Genius Corporation, 134 p.
4. Ward, P.(2000), *360-Degree Feedback*. London: CIPD House, 280 p.
5. Starr, J. (2008), *The Coaching Manual. The definition guide to the process, principles and skills of personal coaching*. USA: Person Prentice Hall Business, 2008. 359 p.
6. Knapp, D., Zeratski, D. (2020), *Znayti chas. Yak schodnya fokusovatisya na tomu, scho spravdl vazhlivo*. Kyiv: Yakaboo Publishing, 192 p.
7. Johnson, D. (2003), *Socialna psihologija: trening mischosobystsisnogo spilkuwannja*. Kyiv: “KM Akademija”. 288 p.
8. Vitmor, D.(2019), *Efektivniy kouching. Printsipi I praktika*. Kyiv: KM-BUKS, 192 p.
9. Synhaivs'ka I. V. Zrostannia psiholohichnoi kompetentnosti kerivnyka osvith'oi orhanizatsii u protsesi pidvyschennia kvalifikatsii. Aktual'ni problemy psiholohii. T.1: Orhanizatsijna psiholohiia. Ekonomichna psiholohiia. Sotsial'na psiholohiia. Ch. 24. K.: Vyd-vo «A.S.K.», 2009. S. 87–91.