

УДК 316.628:342.78

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-75-259-268

ВПЛИВ КАР'ЄРНОГО КОУЧИНГУ НА РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ ПРАЦІВНИКІВ

Олена Никоненко¹, Наталія Данкович²

¹Кандидат психологічних наук, завідувач кафедри психології, ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", м. Київ, Україна, e-mail: nikonenkoev@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-0794-7905>

²Магістрантка спеціальності «Психологія», ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", м. Київ, Україна, e-mail: dankovychnv@krok.edu.ua

THE EFFECT OF CAREER COACHING ON THE DEVELOPMENT OF EMPLOYEES' SUCCESS MOTIVATION

Olena Nykonenko¹, Natalia Dankovich²

¹PhD (Psychology), Associate Professor of the Department of Psychology, "KROK" University, st. Tabirna, 30-32, 03113, Kyiv, Ukraine, e-mail: nikonenkoev@krok.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-0794-7905>

²Master's degree in the specialty "Psychology", "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: dankovychnv@krok.edu.ua

Анотація. У результаті теоретичного дослідження проаналізовано основні теоретичні підходи до вивчення проблеми мотивації до успіху особистості в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних науковців. Розглянуто проблему впливу кар'єрного коучингу на мотивацію до успіху працівників. Професійна мотивація неоднорідна, залежить від багатьох психологічних і соціологічних чинників, співвідношення між якими визначає система ціннісних орієнтацій людини: у власному престижі; у високому матеріальному становищі; у креативності; у розвитку себе; у досягненнях; у духовному задоволенні; у збереженні власної індивідуальності. Інтенсивність розвитку професійної мотивації залежить від того, якою мірою система цінностей людини співвідноситься із системою цінностей суспільства, до якого людина належить. Кар'єрне консультування, частиною чого є кар'єрний коучинг, як частина функції внутрішньої служби персоналу, основною задачею якої є забезпечення виконання бізнес-цілей за допомогою необхідної кількості кваліфікованої та вмотивованої робочої сили, є новим способом підвищення робочої мотивації, який раніше не був звичним форматом внутрішньої роботи з персоналом та зазвичай був винесений за межі компанії і вважався, швидше, не пов'язаним із задачами компанії форматом персонального консультування. Питання підтримання та навіть підвищення мотивації до успіху персоналу є актуальним для усіх сфер економіки, але нагальним для сфери торгівлі (рітейлу), де професійну персональну комунікацію з покупцем можливо автоматизувати, але неможливо повністю замінити. Відповідно, формування, утримання та підвищення мотивації до успіху конкретної людини через різноманітні психологічні формати, зокрема, формат кар'єрного коучингу, є життєво необхідним. Важливого теоретичного і прикладного значення набуває поглиблене вивчення сутності та структури мотиваційної сфери особистості загалом та мотивації до успіху в бізнесі зокрема. Такий формат роботи, як кар'єрне консультування, а саме кар'єрний коучинг, всередині компанії силами служби персоналу, може підвищити рівень такої мотивації.

Ключові слова: мотиваційна сфера особистості, мотивація до успіху, соціально-психологічні чинники мотивації до успіху, професійні компетенції, коучинг, кар'єрний коучинг.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 12

Abstract. As a result of the theoretical research, the main theoretical approaches to the study of the problem of motivation to personal success in the research of foreign and domestic scientists were analyzed. The problem of the influence of career coaching on the motivation to success of employees is considered. Professional motivation is heterogeneous, depends on many psychological and sociological factors, the relationship between which determines the system of value orientations of a person: in one's own prestige; in a high financial position; in creativity; in self-development; in achievements; in spiritual satisfaction; in the preserved individuality. The intensity of the development of professional motivation depends on the extent to which a person's value system correlates with the value system of the society to which the person belongs. Career counseling, a part of which is career coaching, as part of the function of the internal Personnel Service, the main task of which is to ensure the fulfillment of business goals with the help of the necessary number of qualified and motivated workforce, is a new way of increasing work motivation, which was not common before the format of internal work with personnel and was usually transferred outside the company and was considered, rather, not related to the tasks of the company, as a format of personal consulting. The issue of maintaining and even increasing the motivation of staff for success is relevant for all spheres of the economy, but urgent for the sphere of trade (retail), where professional personal communication with the buyer can be automated, but cannot be completely

replaced. And accordingly, the formation, maintenance and increase of motivation for the success of a specific person through various psychological formats, in particular, the format of career coaching, is vital. So, in the light of all the above, an in-depth study of the essence and structure of the motivational sphere of the individual in general and motivation for success in business acquires an important theoretical and applied value. Such a format of work as career counseling, namely career coaching, within the company by the personnel service, can increase the level of such motivation.

Keywords: *motivational sphere of personality, motivation for success, socio-psychological factors of motivation for success, professional competences, coaching, career coaching.*

Formulas: 0, pic.: 0, table: 0, bibl.:12

Постановка проблеми. В умовах нового етапу розвитку сучасного ринку праці у світі загалом і в Україні зокрема, з кожним роком усе гостріше постає питання забезпечення діяльності компаній необхідною кількістю людського капіталу. Щодо світового ринку праці це пов'язано, зокрема, з приходом нового покоління працівників, так званого покоління Z (Теорія поколінь Штрауса-Гоува), мотивація якого до виконання робочих задач загалом та мотивація до успіху особливо, відрізняється від мотивації попередніх поколінь X і навіть Y (так званих міленіалів). Також останнім часом справжнім викликом для підприємств стало впровадження гібридних та дистанційних форматів роботи (особливо після пандемії COVID-19), що, очевидно, також загострило проблематику ефективності виконання робочих завдань загалом та мотивації до роботи і успіху працівників зокрема.

На додачу до кейсів загальносвітового масштабу з лютого 2023 року питання достатності, ефективності та мотивації людських ресурсів гостро встало перед Україною в умовах війни, коли, за даними платформи Опендатабот, близько 2,4 млн. населення покинуло країну і наразі невідомо, чи повернеться після її припинення.

Отже, висвітлення та обґрунтування чинників, критеріїв, показників, умов, засобів, властивостей, індивідуально-типологічних особливостей розвитку мотиваційної сфери, зокрема мотивації до успіху в бізнесовій сфері, особливо в сфері торгівлі, засобами кар'єрного коучингу зокрема, набуває все більшої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи сучасних концепцій мотивації, стимулювання трудової

діяльності та мотивації успіху заклали зарубіжні економісти: Дж.С. Адамс, В. Врум, Ф. Герцберг, Дж. Кайро, Е. Лок, Е. Лоулер, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Л. Портер, Дж.Б. Уотсон та ін. Серед українських науковців значний внесок у дослідження даної проблеми здійснили: Г. Костюк, С. Канюк, В. Климчук, С. Занюк, А. Колот, Є. Ільїн та ін. Кар'єрний коучинг вивчали такі дослідники: Є. Логвиновський, М. Нагара, Уїтмор Дж., Stoltzfu T. та інші.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є теоретично дослідити вплив кар'єрного коучингу на мотивацію до успіху працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація успіху як різновид професійної мотивації належить до позитивної мотивації. За такої мотивації людина, починаючи справу, має на меті досягнення чогось конструктивного і позитивного. В основі активності людини лежить надія на успіх та потреба у досягненні успіху. Такі люди, зазвичай, впевнені у собі, у своїх силах, відповідальні, ініціативні та активні. Їх відрізняє наполегливість у досягненні мети, цілеспрямованість. Роль кар'єрного коучингу у розвитку мотивації до успіху працівника полягає у формуванні таких важливих професійних компетенцій як планування кар'єри, досягнення кар'єрних цілей, що в свою чергу веде до зростання мотивації до успіху (Никоненко & Лимарева, 2024).

Коучинг як метод управління та розвитку персоналу останнім часом справді став ефективним, а головне, надзвичайно екологічним інструментом для створення можливостей щодо підвищення продуктивності праці та активізації творчої діяльності працівників. Його популярність

по всьому світу, включаючи Україну, постійно зростає завдяки спроможності сприяти особистісному та професійному розвитку (Сингаївська, 2014).

Основна ідея коучингу полягає в тому, щоб допомагати особі чи команді досягти їх індивідуальних чи командних цілей шляхом підтримки та стимулювання саморозвитку. Коуч допомагає ясно зрозуміти відправну точку індивіда чи команд, усвідомити наявні ресурси, актуалізувати та навіть візуалізувати конкретні цілі, розробити стратегії їх досягнення, надаючи підтримку на кожному етапі; змодельовати з клієнтом рух в обраному напрямку, а також запланувати перший крок, давши поштовх рухатись та почати зрештою діяти. Головна відмінність коучингу від консультивання полягає в тому, що коуч не дає порад і не висловлює власного ставлення, він лише супроводжує клієнта, допомагаючи за допомогою сократівського діалогу, професійно поставлених запитань, в балансі підтримки та фрустрації клієнта, а також за допомогою коучингових технік з'єднатися клієнту зі своїм Я, власними цінностями та наявними ресурсами. Від менторингу коучингова сесія відрізняється тим, що коуч ніколи не ділиться власним досвідом, своїми успішними та неуспішними кейсами або алгоритмами дій. Він взагалі не привносить в сесію нічого свого, а за аналогією з якісною психотерапією працює у полі клієнта. «Коучинг – це процес, у ході якого окремим людям і цілим колективам допомагають діяти продуктивно і максимально реалізовувати свої здібності. Він включає розкриття та використання сильних якостей людей, підтримку їх у подоланні особистих бар'єрів і обмежень у досягненні кращих результатів, а також підвищення результативності їх роботи в команді» (Ulrich & Lake, 2014).

Кар'єрний коучинг як специфічний напрямок бізнес-коучингу виявляється дуже корисним для працівників та організацій в сучасному бізнес-середовищі. Кар'єрний коучинг здатний забезпечити в рамках організації: 1) кар'єрне планування та розвиток кар'єри працівників як по

горизонталі, так і по вертикалі: коуч допомагає працівникам створювати стратегії для досягнення своїх кар'єрних цілей, а також визначати конкретні кроки для реалізації цих стратегій; 2) розвиток лідерських якостей, необхідних для зайняття високих посад та керування командою; 3) самовизначення та освіти, оскільки дозволяє краще зрозуміти свої сильні сторони, інтереси та цінності, що є ключовим для самовизначення і вибору відповідної кар'єрної траєкторії; 4) адаптацію до змін, оскільки допомагає людям ефективно адаптуватися до нових умов і викликів; 5) баланс між професійним та особистим життям, забезпечуючи працівникам ідентифікацію та маніфестацію власних потреб та самостійний пошук їх задоволення; а відповідно значно підвищити якість життя; 6) підвищення продуктивності: сприяє розвитку навичок та стратегій, які підвищують ефективність працівників і призводять до досягнення кращих результатів; 7) сприяє впевненості, відповідальності та більш високій якості прийнятих рішень (Ulrich & Lake, 2014).

Кар'єрний коучинг загалом фокусується на професійному самовизначенні та реалізації, знаходженні людиною своїх сильних якостей і власного вектора кар'єрного розвитку, який найкращим чином відображає її цілі і цінності, сприяє самомотивації, усвідомленості і розкриттю.

Для керівників та лідерів компанії кар'єрний коучинг дає практичний і ефективний спосіб ведення діалогу з співробітником, дозволяючи створювати умови для розвитку своїх підлеглих. Крім того, кар'єрний коучинг в рамках центрів розвитку кар'єри сприяє привабливості та утриманню кандидатів більш високого рівня, що в свою чергу не може не вплинути як довготривалий ефект на ріст, конкурентоспроможність та стійкість самої компанії на ринку.

Впровадження кар'єрного коучингу як методу управління персоналом в організаціях дасть змогу здійснити не тільки якісні зміни в організаціях, а й

покрити психологічні потреби компаній: вивести відносини керівників з підлеглими на рівень «дорослий – дорослий», створити умови для ширості та відкритості всіх учасників процесу; сформувати відповідальність у співробітників за прийняті рішення і отриманий результат; надати можливість працівникам управляти власним внутрішнім потенціалом; створити внутрішню мотивацію, а також підвищити задоволеність від роботи і життя загалом. Зрештою, він дозволяє працівнику максимально розкритись на особистісному рівні, з'єднатись зі своїми цінностями в контексті кар'єри, запобігаючи внутрішньому розщепленню та сегментації життя на роботу і не роботу (Брич & Нагара, 2014).

Враховуючи ці переваги, компанії все частіше впроваджують кар'єрний коучинг як частину своєї стратегії управління та розвитку персоналу, в рамках розвитку так званих центрів кар'єри, не віддаючи кар'єрне консультування назовні, як це було ще кілька років тому.

Більше того, кар'єрний коучинг в подальшому може стати не лише внутрішнім сервісом служби HR, а й необхідною компетенцією для кожного керівника по відношенню до підлеглого, особливо в світлі сучасного тренду Zero HR, коли служба персоналу не втручається в процеси та роботу з персоналом, а лише надає консультативну підтримку керівникам усіх рівнів, а ті в свою чергу, маючи повноту повноважень по відношенню до своїх команд, здійснюють також HR функцію в повній мірі.

Отже, кар'єрний коучинг стає дедалі все більш ключовим інструментом управління персоналом. І не лише ефективним інструментом для керівництва та підвищення результативності працівників, але й засобом зменшення ризиків, пов'язаних з управлінням персоналом. Його впровадження дозволяє покращити взаємини між керівництвом та підлеглими, сприяє розвитку внутрішньої мотивації та самовдосконаленню працівників. У результаті він стає необхідною складовою стратегії розвитку

організації, забезпечуючи не лише професійний, а й особистісний ріст її співробітників. Пропрацювавши зміни в своїй поведінці та комунікаціях з іншими людьми, визначивши найважливіші пріоритети, співробітник може серйозно вирости всередині організації. Результатом цього процесу є ясність щодо найбільш ефективних шляхів досягнення бажаного. Він починає використовувати ресурси, які раніше можливо не помічав, і акцентує увагу на розвитку навичок, необхідних для особистого та організаційного успіху.

Психологічний аспект консультування з проблем кар'єрного розвитку особистості розуміється як недирижуваний психологічний вплив на людину, спрямований на процес освітньо-професійного самовизначення та формування особистісного ставлення до професійної діяльності. А всередині компанії – це ще формування у співробітника цілісного усвідомлення про можливості, які може надати для цього компанія в даний момент та в майбутньому. Під час такого консультування поступово формується готовність до усвідомленої розбудови, корекції та реалізації перспектив кар'єрного зростання.

Основне завдання кар'єрного консультування – формування способів дії, які дозволяють самореалізуватися особистості відповідно до її кар'єрних орієнтацій, професійних ресурсів з урахуванням вимог професійної діяльності всередині компанії.

Кар'єрне консультування як вид психологічної роботи включає:

1. Психологічний супровід вибору розвитку кар'єри в компанії, допомога у визначенні ступеня узгодженості життєвих та професійних цінностей, професійних нахилів, здібностей та рівня домагань особистості;

2. Психологічний супровід планування кар'єри та допомога у професійній побудові та прогнозуванні кар'єрних планів, формуванні готовності до усвідомленого та самостійного проектування кар'єри;

3. Психологічний супровід реалізації кар'єри: підтримка у здійсненні кроків, передбачених кар'єрним планом;

4. Психологічна допомога в оцінці і корекції кар'єри, яка включає оцінку кар'єрного потенціалу, аналіз ризиків і засобів їх уникнення або подолання (Дудар , 2015).

Отже, кар'єрне консультування – це важлива частина професійної орієнтації. Цей процес включає різноманітні заходи, які допомагають людині вирішувати проблеми та приймати рішення, пов'язані з її професійним розвитком. Основна мета полягає в тому, щоб допомогти особі усвідомити, що відбувається в її житті, і досягти поставлених цілей за допомогою свідомого вибору шляхів кар'єрного зростання. Важливим принципом кар'єрного консультування є визнання відповідальності самої людини за свою професійну долю. Віриться, що самостійна та відповідальна особистість може приймати самостійні рішення. Кар'єрний консультант слугує «провідником», створюючи умови, які сприяють вольовому прийняттю рішень у справах кар'єрного розвитку. Він забезпечує інструменти, ресурси та підтримку, необхідні для того, щоб людина могла самостійно визначити свій професійний шлях. Отже, кар'єрне консультування – це процес, де консультант, будучи партнером, допомагає клієнту самостійно з'ясувати свої цілі та вибрати оптимальні шляхи до їх досягнення.

Психологічна консультація з проблем кар'єрного розвитку особистості є одною з видів профорієнтаційної роботи, яку в найзагальнішому розумінні можна визначити як спеціальну діяльність з надання психологічної допомоги, що спрямована на актуалізацію, розвиток, усвідомлення людиною тих якостей, що впливають на її професійне самовизначення, побудову та реалізацію кар'єрних планів (Ігнатович, 2017).

Модель психологічного консультування з проблем кар'єрного розвитку включає чотири ключові компоненти:

1. Діагностико-формульвальний компонент: цей етап включає визначення замовлення людини та формування в неї позитивного ставлення до консультативної допомоги з проблем кар'єрного розвитку. Основна мета – з'ясувати потреби та очікування особистості щодо кар'єрного зростання.

2. Діагностико-прогностичний компонент: на цьому етапі проводиться визначення та аналіз очікувань людини від кар'єрного консультування. Спроба розуміти, які цілі та плани у суб'єкта консультування, а також які очікування він має щодо результатів.

3. Операційно-технологічний компонент: на цьому етапі обираються діагностико-консультативні засоби та реалізуються стратегії, методи та технології консультування. Важливо визначити оптимальні методи відповідно до індивідуальних потреб та особливостей суб'єкта.

4. Результативно-прогностичний компонент: на останньому етапі проводиться аналіз досягнених результатів консультування, визначення подальших мет цілей професіоналізації особистості. Цей етап допомагає визначити ефективність проведеного консультування та розробити стратегії для подальшого кар'єрного розвитку (Брич & Нагара, 2014).

Розглянемо, які *психотехніки та технології кар'єрного консультування найбільш доцільні у вирішенні проблем кар'єрного розвитку особистості, визначенні її призначення, співвідношення людини і професії.*

1. Техніки роботи із захисними механізмами. Захисні механізми є психологічними стратегіями, які людина використовує для захисту власного еґо від неприємних вражень чи загроз. Однією з методик виявлення та демонстрації цих механізмів є психотехніка, що полягає у виявленні та аналізі неадекватних захисних механізмів. Деякі з основних форм захисної поведінки включають: фантазування, коли особа створює уявні образи чи історії для уникнення реальності або зменшення

психологічного дискомфорту; витіснення: неприємні думки чи почуття висуваються за межі свідомості для уникнення неприємностей; агресія: виявлення ворожнечі чи нападу, спрямованих на зменшення емоційного напруження; раціоналізація: обґрунтування або пояснення власних дій, щоб зменшити внутрішню конфліктність та ін. Емоційне напруження виступає як провідний чинник, що визначає використання різних захисних стратегій. Більше емоційне напруження може призводити до більш автоматизованого та менш усвідомленого використання цих механізмів. Виявлення та розуміння цих стратегій може слугувати ключем до подолання негативних впливів та покращення психічного здоров'я.

2. Техніки використання допоміжних засобів у поглибленні усвідомлення проблеми. Клієнту можна запропонувати пофантазувати про те, як може скластися його життя через два-три роки, де він працюватиме, яке буде до нього ставлення інших людей, чому.

3. Техніки зміни ставлення особистості до несприятливої ситуації. Якщо особистість неспроможна змінити ситуацію на краще, то їй необхідно змінити своє ставлення до неї, не бути пасивною жертвою, а знайти ті сфери життя, де особистість може впливати на обставини, бути успішною, незважаючи на певні обмеження.

4. Техніки визволення заблокованих бажань. У процесі роботи з проблемою особистості необхідно спонукати її, щоб вона задалась такими питаннями, як «Чого я бажаю?», «До чого прагну?», «Що я відчуваю?». Вони допомагають психологу швидко виявити джерело та сутність блоків особистості клієнта.

5. Метод сократівського діалогу (діалектичної дискусії). Діалектика спору полягає у тому, що одному й тому ж поняттю дають різні визначення відповідно до складових родового поняття. Саме таким шляхом, на думку Сократа, народжується істина. Цей метод називають ще майєвтикою. Сократ, використовуючи цей метод, завдяки різним і протилежним

визначенням одного і того ж поняття приходять до розуміння сутності предмету, що розглядається. Ця психотехніка спрямована на виявлення суперечностей у думках співрозмовників з метою відсіяти все несуттєве і розкрити дійсну природу досліджуваного явища. Відповідно до сократівського методу, в процесі бесіди з клієнтом необхідно ставити такі запитання, які б примушували його замислюватися над своїм життям, вчинками, іронічно ставитися до себе.

6. Проекція майбутнього. Предметом опрацювання стає майбутнє. Його зміст утворюють бажання і сподівання особистості, страхи і цілі. Все це переноситься у сьогодення і втілюється у ньому. Завдяки цьому особистість отримує нове бачення проблеми.

7. Внутрішній діалог. Діалог допомагає усвідомити невідповідності у внутрішньому світі особистості. Він може приймати різні форми (діалог між протилежними сторонами свого «Я», діалог з іншими значущими людьми тощо). Ця вправа допомагає особистості краще усвідомити протиріччя у собі, а також сприяє особистісній інтеграції.

8. Техніки розвитку позитивної сили уяви. Важливою умовою швидкого прийняття рішень є сила вашого позитивного мислення. Для цього їй за допомогою психолога необхідно зробити наступні кроки: визнати у себе негативне мислення; поставитися до свого негативного мислення як до поганої звички, від якої необхідно відмовитися; завести спеціальний щоденник для запису всіх негативних думок, які з'являються у неї протягом дня, наприклад: «не хочеться йти на роботу», «погода жахлива», «настрій поганий». Коли людина звертається до написаного тексту, колишні враження мовби оживають, і у клієнта з'являється можливість по-справжньому обміркувати процес їх заміни. Після того, як негативна думка записана, її необхідно одразу ж замінити на позитивну. Спочатку це може здатися досить складним або, навпаки, буде здаватися дуже банальним. Навіть у випадку, коли особистість не вірить у

корисність цієї процедури, хай вона запише придуманий варіант заміни. Якщо виникає утруднення з підбором відповідного варіанту, запропонуйте клієнту, щоб він подумав, що сказав би йому у цьому випадку його найкращий друг, близька людина.

9. Техніки розвитку здатності особистості приймати рішення. Під час роботи з проблемою клієнт часто намагається уникнути відповідальності і перекласти її вирішення на психолога. Мета психолога – сприяння усвідомленню клієнта того, що кожній дії має передувати самостійно прийняте рішення, що успіх кожної справи – в його руках, а для його досягнення необхідні певні вольові зусилля особистості.

10. Техніки розвитку вмінь особистості будувати часову перспективу та втілювати свої плани у реальність. Усі події, цілі та засоби їх досягнення, надії та сподівання людей стосовно їх професійної кар'єри розташовуються вздовж вісі часу, яка утворює часову перспективу кар'єрного розвитку особистості. Щоб побудувати оптимальну стратегію кар'єрного розвитку, необхідним є вміння бачити професійні ситуації у розгорнутій перспективі, вміння ставити посильні реальні кар'єрні цілі, досягнення яких наближає людину до ідеальної мети кар'єрного розвитку (Колот & Цимбалюк, 2011).

Допоміжними методами та інструментами підвищення результативності коучингової роботи в кар'єрному консультуванні також є:

1) шкалювання: наприклад, ресурсного стану на початку та в кінці сесії, коли клієнта просять оцінити свій стан від 1 до 10 з метою фіксації прогресу; 2) лінія часу, на якій клієнт розміщує певні події, як мають значення для вирішення його запиту, також лінія часу використовується для, так званої, «протяжки в майбутнє», коли клієнт визначає, як саме по новому буде діяти далі; 3) логічні рівні - ієрархічна організація інформації, яка сприймається і відтворюється людиною. Використовуючи логічні рівні, коуч відстежує на якому рівні знаходиться клієнт, і потім веде його за

рівнями піраміди "вгору" або "вниз" в залежності від особливостей клієнта, задаючи відповідні кожному рівню питання. Якщо клієнт "глобаліст" і схильний аналізувати інформацію на вищих рівнях, буде красиві плани, але не виходить на конкретні дії - необхідний рух по піраміді "вниз" для побудови плану дій. Якщо ж, навпаки, клієнт вважає за краще діяти, але погано усвідомлює свої цінності, смисли і власну ідентичність, навщо йому це треба - треба рухатися по піраміді "вгору", послідовно проходячи кожен рівень; 4) асоціація-дисоціація. Техніка дисоціації застосовується зокрема при роботі зі станом. Людина, яка перебуває в стані стресу, асоційована з ситуацією. Дисоціація - це спосіб вийти за межі ситуації, подивитися на неї "з боку". Позиція спостерігача допомагає більш раціонально побачити те, що відбувається і знімає зайві емоційні реакції та ін. Також цікава в даному контексті так звана, Мета-позиція, яка є ще більш нейтральною дисоціацією, ніж звичайна дисоціація. Таким чином, в коучинговому процесі ми можемо застосовувати асоціативні 1-шу (я) і 2-гу (інший) позиції, дисоціативну позицію спостерігача або 3-тю позицію і ще більш нейтральну дисоціацію або Мета-позицію, яка дозволяє тримати в фокусі усі три позиції, про які згадувалось раніше (McMahon, 2017).

Технологія кар'єрного коучингу є ефективним інструментом для консультанта-коуча, який здійснює індивідуальний супровід особистості в процесі навчання та побудови кар'єри та потужним чинником підвищення мотивації в компанії. Оскільки основним результатом кар'єрного коучингу є визначення, усвідомлення та диференціація особистістю власних кар'єрних цілей і шляхів досягнення. А мета спеціально організованого процесу взаємодії між коучем і клієнтом полягає в досягненні цілей клієнта оптимальними (з точки зору клієнта) способами і в оптимальний термін. Кожна ж зустріч з коучем спрямована на усвідомлення клієнтом свого вибору і

можливості обирати різні способи мислення, почуттів і поведінки.

Крім загальномотиваційного впливу кар'єрного коучингу всередині компанії, який полягає в тому, що застосовується персоніфікований підхід та приділяється увага з боку бізнесу до особистих цілей, мотивів, цінностей та вподобань працівника, також слід відмітити, що для сфери торгівлі зокрема застосування цього підходу та розвиток Центрів кар'єрного розвитку має особливе значення.

Коучинг кар'єри загалом і в сфері торгівлі зокрема охоплює такі аспекти професійної діяльності, як: ефективні пошуки нового у професійній діяльності або нової діяльності; розробка плану особистісно-професійного розвитку та визначення засобів його реалізації; визначення стратегічних кар'єрних цілей підвищення ефективності. У кар'єрному коучингу для сфери торгівлі найбільш релевантними підходами та стилями взаємодії між коучем і клієнтом можна вважати фрістайл-коучинг і процесуальний коучинг, які відрізняються своїм підходом. Фрістайл-коучинг – це вільний стиль коучингу, коли клієнт формулює запит на одну сесію за декілька днів до або прямо перед сесією. Процесуальний коучинг – це стиль коучингу, в основі якого лежить розроблена коучем (спільно з клієнтом) програма розвитку.

У процесі кар'єрного коучингу для сфери торгівлі реалізуються перш за все поведінкова, розвивальна та трансформаційна цілі. Поведінковий коучинг спрямований на зміни моделей поведінки. Це досягається за рахунок вироблення навичок, здібностей, звичок, засвоєння та тренування нових стратегій поведінки. Трансформаційний коучинг в рамках кар'єрного націлений на кардинальні зміни в житті людини, включаючи її призначення та місію. У процесі цього виду коучингу визначається мета або план розвитку особистості. Робота включає в себе працю над зняттям обмежуючих переконань, що дозволяє особистості ухвалювати та приймати кардинальні рішення щодо самореалізації

та кар'єрного розвитку. Такий підхід спрямований на трансформацію особистості на глибинному рівні та створення нового, більш задовільного та відповідного цінностям людини життя (Stoltzfu, 2014).

Процес кар'єрного коучингу загалом і для обраної сфери зокрема можна розглядати як послідовність етапів або стадій, які включають:

1. Аналіз ситуації та збір необхідної інформації, а саме визначення поточного стану особистості та її кар'єрних аспектів. Збір важливої інформації про цілі, цінності, навички та обмежуючі фактори.

2. Планування системи відповідальності: визначення конкретних кроків та цілей для досягнення.

3. Реалізація плану з використанням різноманітних технік коучингу: застосування технік для зміни поглядів та підвищення самосвідомості, використання стратегій розвитку навичок та долання перешкод.

4. Оцінка результативності: аналіз досягнень у контексті визначених цілей. Перегляд і адаптація стратегій, якщо необхідно. Формування плану дій на майбутнє (Брич & Нагара, 2014).

Цей цикл може бути повторений або модифікований в залежності від потреб і прогресу клієнта.

Отже, кар'єрний коучинг – це технологія планування професійної кар'єри і реалізації кар'єрного потенціалу людини. Керівництво та психологічний супровід з боку коуча сприяють тому, що клієнт починає краще усвідомлювати і розуміти себе, визначати способи досягнення своєї мети, розширює сферу пізнання, підвищує свою ефективність і якість свого життя внаслідок досягнення реальних результатів у процесі реалізації кар'єрного плану. Своєрідність кар'єрного коучингу полягає в тому, що клієнт стає здатним ухвалювати та приймати рішення стосовно кар'єрного розвитку внаслідок чіткого визначення та усвідомлення його цілей, що досягається шляхом відпрацювання спеціальних технік та методів, які використовує коуч у роботі з клієнтом. Кар'єрний коучинг може бути

використаний для вирішення таких запитів клієнта, як, наприклад: знайти нову роботу, яка задовольняла б потреби особистості; визначити мету кар'єрного розвитку, виокремити головні та другорядні цілі; виявити основний напрям кар'єрного розвитку, побачити його нові можливості; розвинути впевненість у собі, сформувавши мотивацію кар'єрного розвитку та спроектувати реальний план реалізації кар'єрних цілей.

Ефективність кар'єрного коучингу ґрунтується на втіленні думки про те, що кожна людина живе з почуттям того, що вона здатна на більше і може зробити більше. Для того, щоб досягти своїх цілей та зробити більше, людині необхідно чітко усвідомлювати реальність, вірити у себе, бути рішучою, виявляти волю і не зупинятися. Зусилля кар'єрного коуча спрямовані при цьому на допомогу клієнтові в тому, щоб: набути нові навички та засоби для кар'єрного розвитку; чітко усвідомлювати свої цінності та узгоджувати їх з цілями і бажаними результатами; виявляти активну поведінку, бути дієвим; шукати ресурси для досягнення поставлених цілей. Кар'єрний коуч допомагає людині визначитися з довгостроковими і короткостроковими кар'єрними планами. За допомогою коуча клієнт формує свою мету, розробляє план дій, вчиться брати на себе більше відповідальності та діяти, мислити масштабніше і реалізувати свої плани, а коуч у свою чергу підтримує і не дає клієнту відхилитися від спроектованого

ним кар'єрного плану. Коучингова технологія працює на рівні свідомості і служить для розширення меж усвідомлення клієнтом дійсності в ході аналізу завдання, поставленого перед ним стосовно його кар'єри (Silvia & Duval, 2001).

Висновки. Мотивацію до успіху можна визначити як прагнення до вдосконалення виконання діяльності, спрямованої на досягнення певного результату, до якого можна застосувати критерій успіху. Зазвичай це означає прагнення досягти найкращих можливих результатів у сфері, яка є важливою для людини. Бажання людини досягати високих результатів та реалізовувати свій потенціал і здібності стимулюється мотивацією досягнень.

Було досліджене поняття коучингу та його різновиду кар'єрного коучингу як одного з провідних форматів роботи внутрішньої служби персоналу компанії сфери торгівлі і внутрішньої підтримки кар'єри співробітників та встановлено, що він значним чином може вплинути на професійну мотивацію працівників. Було виявлено, як саме завдяки внутрішнім психологічним чинникам та технікам, таким як сократівський діалог, планування майбутнього, прийняття рішень та ін. можна досягти значного впливу на внутрішню структуру переконань та цілепокладань особистості, щоб відбулось прискорення, фокусування на певних видах діяльності або спрямування подальшого кар'єрного шляху працівника.

Література:

1. Брич, В. Я., & Нагара, М. Б. (2014) Методологічні засади розвитку коучингу в Україні. Україна: аспекти праці. № 6. С. 18–24.
2. Дудар, А. П. (2015) Механізм управління людськими ресурсами торгівельно-виробничих підприємств в сучасних умовах. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Сімф. : Таврія-Плюс. с. 452.
3. Жуковська, А. (2015) Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні. Галиц. екон. вісн. № 1. С. 51–56.
4. Ігнатюк, О. М. (2017) Теоретико-методологічні засади психологічного консультування дорослих з проблем кар'єрного розвитку. Наукова спадщина академіка Івана Зязюна у вимірах сучасності:

- збірник матеріалів І науково-практичної конференції (30-31 березня 2017 року). Київ: вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова. С. 280–284.
5. Колот, А. М., & Цимбалюк, А. М. (2011) Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ. 397 с.
6. Никоненко, О. & Лимарева, І. (2024) Соціально-психологічні чинники формування мотивації досягнень в умовах війни. Вчені записки Університету "КРОК". № 1(73). С. 244–253. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-244-253>. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/704/716>
7. Сингаївська, І. В. (2014) Аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення проблеми

професійної успішності особистості. Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Вип. 41. С. 168–176.

8. McMahon, M. (2017) *Career counselling: Constructivist approaches* (2nd ed.). Abingdon. UK: Routledge. P. 233.

9. Silvia, P. J., & Duval, T. S. (2001) Objective Self-Awareness Theory: Recent Progress and Enduring Problems. *Personality and Social Psychology Review*. 5(3). P. 230–241. URL: https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0503_4

10. Synhaivska, I., Kutas, M. (2018). The applications of interactive methods for the development of competencies in management psychology. *Innovations in science: The challenges of our time (collective monograph)*. Ontario, Canada: Accent Graphics Communications & Publishing. 84–92.

11. Stoltzfu, T.(2014) *Coaching Questions: A Coachs Guide to Powerful Asking Skills*. Coach Bookstore LLC. P. 126.

12. Ulrich, D.,& Lake, D. (2014) *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. N.Y. : John Wiley. P. 502.