

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

щодо впровадження
коучингового підходу
в діяльність центрів
зайнятості після
проходження
навчання



Авторський колектив:

Ірина Золотаревич, коуч MCC ICF, психологиня, засновниця Школи Масштабуючого коучингу, авторка програм коучинг-освіти для державних органів.

Юлія Кацкевич, коуч ACC ICF, виконавча директорка Школи Масштабуючого коучингу

Методичні рекомендації розроблені у межах проєкту «Інклюзивне працевлаштування», який виконується Фондом Східна Європа за фінансової підтримки Європейського Союзу, Німеччини, Польщі, Естонії та Данії в межах Мультидонорської ініціативи Skills4Recovery, яка реалізується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та Solidarity Fund PL (SFPL).

Думки, викладені у цьому документі, не обов'язково відображають позицію Фонду Східна Європа, GIZ та донорів ініціативи Skills4Recovery.

Редагування: Олеся Сліпко

Друк: «АК-ГРУП»

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

щодо впровадження коучингового
підходу в діяльність центрів зайнятості
після проходження навчання

Київ, 2026

ЗМІСТ

1. Загальні положення	6
2. Мета впровадження	7
3. Основні принципи впровадження	8
4. Методичні рекомендації фахівцям центрів зайнятості щодо масштабування коучингового підходу	9
4.1. Основні принципи взаємодії фахівця центру зайнятості з клієнтом.....	9
4.1.1. Присутність у взаємодії.....	9
4.1.2. Увага до клієнта та змісту його звернення.....	10
4.1.3. Виділення ключових повідомлень.....	10
4.1.4. Уважність до змін у повідомленнях клієнта.....	10
4.1.5. Перевірка правильності розуміння.....	11
4.1.6. Уточнювальні запитання.....	11
4.1.7. Сприяння усвідомленню.....	11
4.1.8. Дослідження бажаного результату.....	11
4.1.9. Визначення реалістичних наступних кроків.....	12
4.1.10. Підтримка відповідальності клієнта.....	12
4.1.11. Виявлення можливих перешкод.....	12
4.1.12. Підтримка самостійності клієнта.....	13
4.2. Коучингові компетенції при комунікації з клієнтами центру зайнятості.....	13
4.2.1. Спирається на етику.....	13
4.2.2. Втілює коучинговий стиль мислення.....	13
4.2.3. Створює та підтримує домовленості.....	14
4.2.4. Постійно розвиває довіру і відчуття безпеки.....	14
4.2.5. Зберігає присутність.....	14
4.2.6. Активно слухає.....	15
4.2.7. Пробуджує усвідомленість.....	15
4.2.8. Сприяє розвитку клієнта.....	15
4.3. Структура проведення коучингової бесіди.....	15
4.4. Приклади питань фахівця центру зайнятості при роботі з клієнтом.....	17
4.4.1. Створення безпеки і довіри.....	17
4.4.2. Робота із запитом клієнта.....	18
4.4.3. Дослідження ситуації клієнта.....	18
4.4.4. Перехід до рішень і наступних кроків.....	18
4.4.5. Завершення розмови.....	19

5. Рекомендації щодо системного впровадження коучингового підходу в центри зайнятості у найближчі 6 місяців	20
5.1. Визначити відповідального за впровадження коучингового підходу	21
5.2. Організувати внутрішнє навчання працівників	21
5.2.1. Теоретичні заняття	22
5.2.2. Практичні відпрацювання	22
5.3. Орієнтовний графік навчання та практики	23
5.4. Розвивати професійну спільноту	24
5.5. Інтегрувати коучинговий підхід у внутрішні процеси діяльності центру зайнятості	24
5.5.1. Під час проведення робочих нарад	25
5.5.2. У системі адаптації нових працівників	25
5.5.3. У розвитку персоналу	25
5.5.4. В управлінні командами	26
5.5.5. Під час аналізу складних професійних випадків	26
5.5.6. У внутрішній комунікації	27
5.6. Забезпечити баланс між експертною та коучинговою роллю	27
5.7. Оновити стандарти взаємодії з клієнтами з урахуванням коучингового підходу	28
5.8. Забезпечити стале впровадження коучингового підходу в центрах зайнятості	28
6. Моніторинг впровадження	30
6.1. Рекомендовані інструменти моніторингу	31
6.2. Орієнтовна періодичність моніторингу	31
7. Очікувані результати	32
8. Організаційні умови успішного впровадження	33
8.1. Роль керівництва	33
8.2. Безпечне середовище для навчання	34
8.3. Методичний супровід	34
9. Фактори ризику	35
9.1. Ризик формального впровадження	35
9.2. Ризик повернення до директивної моделі	36
9.3. Ризик перевантаження працівників	36
10. Ознаки успішного впровадження	37
10.1. Ознаки на рівні клієнтської взаємодії	37
10.2. Ознаки на рівні команди	38
10.3. Ознаки на рівні організації	38
ДОДАТОК 1. Міжнародні практики впровадження коучингового підходу в державному секторі та службах зайнятості	39
ДОДАТОК 2. Дослідження, звіти та аналітичні матеріали	43
1. Академічні дослідження	43
2. Звіти та рекомендації міжнародних організацій	44
3. Практичні кейси та описані впровадження	45
ДОДАТОК 3. Додаткові джерела для поглибленого вивчення	46
ДОДАТОК 4. Навчальні матеріали	46

1. Загальні положення

Методичні рекомендації розроблені з метою підтримки центрів зайнятості, що належать до структури Державної служби зайнятості, у впровадженні коучингового підходу після завершення навчальної програми для менеджменту та фахівців центрів.

Методичні рекомендації розроблені за результатами впровадження програми коучингового підходу в межах проєкту «Інклюзивне працевлаштування». У програмі взяли участь представники(-ці) 18 центрів зайнятості у Закарпатській, Львівській, Київській, Рівненській, Хмельницькій та Черкаській областях.

Документ визначає рекомендовані організаційні заходи, які сприятимуть закріпленню набутих компетентностей, розвитку професійної культури взаємодії та інтеграції коучингового підходу в повсякденну діяльність центрів зайнятості.

Рекомендації базуються на практичному досвіді реалізації програми навчання керівників і фахівців центрів зайнятості, а також на узагальнених висновках фінальної зустрічі учасників програми.

2. Мета впровадження

Впровадження коучингового підходу має на меті посилення управлінського потенціалу керівників, менеджерів та працівників відділів кадрів через залучення до впровадження змін, формування навичок коучингу та навчання їх практичного застосування в роботі з персоналом.

Окремим завданням є зміцнення внутрішньої комунікації, розвиток лідерських і комунікативних компетентностей, а також масштабування коучингових навичок для ефективної підтримки та активації ВПО, ветеранів і ветеранок, жінок, осіб віком 50+ на ринку праці.

Основними цілями впровадження є:

- забезпечення застосування коучингового підходу в роботі з персоналом Державної служби зайнятості, зокрема для сприяння інтеграції ВПО, ветеранів і ветеранок, жінок, осіб віком 50+ на ринок праці;
- покращення комунікативних та лідерських навичок керівників і фахівців центрів зайнятості;
- підвищення відкритості до організаційних змін та розвитку персоналу;
- формування культури професійної взаємодії, заснованої на партнерстві, відповідальності та повазі до потенціалу людини;
- посилення здатності працівників центрів зайнятості підтримувати клієнтів у визначенні реалістичних цілей, наступних кроків і власної відповідальності за результат.

3. Основні принципи впровадження

При інтеграції коучингового підходу рекомендується дотримуватися таких принципів:

- системність, що передбачає впровадження коучингового підходу не як окремого інструменту, а як складової професійної культури центрів зайнятості;
- добровільність професійного розвитку, що створює умови для усвідомленого залучення працівників до навчання, практики та обміну досвідом;
- практична спрямованість, коли здобуті знання одразу застосовують у реальних професійних ситуаціях;
- регулярність застосування, що дозволяє поступово закріпити нові моделі взаємодії з клієнтами, колегами та командами;
- підтримка колег, яка сприяє формуванню внутрішньої професійної спільноти та зменшує ризик повернення до звичних директивних моделей комунікації;
- безперервне навчання, що забезпечує розвиток компетентностей після завершення основної навчальної програми;
- адаптація інструментів до специфіки роботи центрів зайнятості – з урахуванням реальних завдань, обмежень, нормативних вимог та потреб клієнтів.

4. Методичні рекомендації фахівцям центрів зайнятості щодо масштабування коучингового підходу

Цей розділ містить практичні орієнтири для застосування коучингового підходу у взаємодії фахівців центрів зайнятості з клієнтами. Йдеться не про заміну професійної експертної ролі фахівця, а про посилення якості комунікації, глибшого розуміння запиту клієнта та підтримку його відповідальності за власні рішення і дії.

Коучинговий підхід у роботі центру зайнятості допомагає перейти від формальної консультації до професійної взаємодії, у якій клієнт краще усвідомлює свою ситуацію, бачить можливі варіанти дій та визначає реалістичні наступні кроки.

4.1. Основні принципи взаємодії фахівця центру зайнятості з клієнтом

4.1.1. Присутність у взаємодії

Присутність означає уважність до клієнта, його ситуації, потреб та змісту звернення. Фахівець не поспішає з висновками, не переходить одразу до порад і зберігає фокус на тому, що насправді важливо для клієнта.

Під час взаємодії важливо досліджувати:

- чого насправді хоче клієнт;
- чому це для нього важливо;

- як бажані зміни можуть вплинути на його життя;
- яка мотивація стоїть за його запитом;
- як допомогти клієнту ширше побачити свою ситуацію;
- наскільки клієнту зрозумілий шлях до бажаного результату.

4.1.2. Увага до клієнта та змісту його звернення

Якісна взаємодія починається з уважного слухання. Важливо не лише почути слова клієнта, а й зрозуміти зміст його запиту, очікування, емоційний стан та реальні обставини.

Під час розмови доцільно:

- уважно слухати, не формуючи паралельно відповіді чи поради;
- не перебивати клієнта;
- давати можливість завершити думку;
- уточнювати зміст сказаного, якщо інформація є неповною або неоднозначною;
- утримуватися від передчасних висновків та оцінок.

4.1.3. Виділення ключових повідомлень

У зверненні клієнта може бути багато деталей, емоцій, оцінок і супутніх тем. Завдання фахівця полягає в тому, щоб допомогти відокремити головне від другорядного та сфокусувати розмову на суті запиту.

Під час розмови важливо:

- відокремлювати головне від другорядних деталей;
- фіксувати важливі факти, дати, умови та обмеження;
- розрізняти факти, оцінки та інтерпретації клієнта;
- звертати увагу на те, які саме слова клієнт використовує для опису своєї ситуації;
- перевіряти, чи правильно зрозумілий ключовий зміст звернення.

4.1.4. Уважність до змін у повідомленнях клієнта

Під час розмови клієнт може змінювати формулювання, по-різному описувати ситуацію або повертатися до одних і тих самих тем. Це може свідчити про важливі для нього бар'єри, сумніви або невизначеність.

Важливо:

- звертати увагу на суперечності та зміни у формулюваннях;
- помічати повторювані теми або труднощі, до яких клієнт постійно повертається;
- відзначати невідповідність між словами та поведінкою, не інтерпретуючи її психологічно;
- уточнювати, якщо помітна зміна позиції або ставлення клієнта;
- допомагати клієнту побачити, що саме для нього залишається незрозумілим або складним.

4.1.5. Перевірка правильності розуміння

Перевірка розуміння допомагає уникнути помилкових висновків, знижує напругу та створює відчуття поваги до клієнта. Важливо не припускати, що значення слів клієнта є очевидним.

Для цього доцільно:

- нейтрально перефразувати почуте: «Чи правильно я розумію, що...»;
- підсумовувати окремі частини розмови;
- уточнювати значення слів і понять, які використовує клієнт, наприклад: «прийнятна робота», «терміново», «немає можливості»;
- ставити уточнювальні запитання без тиску та оцінювання;
- перевіряти, чи однаково фахівець і клієнт розуміють домовленості.

4.1.6. Уточнювальні запитання

Уточнювальні запитання допомагають краще зрозуміти реальну ситуацію клієнта, його очікування, ресурси та обмеження. Вони дозволяють перейти від загального опису проблеми до конкретнішого розуміння ситуації.

Доцільно використовувати запитання:

- Що саме?
- Коли?
- За яких умов?
- Які варіанти вже пробували?
- Що вже відомо?
- Чого бракує для наступного кроку?

Важливо не переходити до пояснень або рекомендацій, доки ситуація клієнта не є достатньо зрозумілою.

4.1.7. Сприяння усвідомленню

Коучинговий підхід допомагає клієнту не лише отримати інформацію, а й краще зрозуміти власну ситуацію, можливості, обмеження та наступні кроки.

Для цього важливо:

- ставити запитання, що розширюють бачення ситуації;
- допомагати клієнту побачити причинно-наслідкові зв'язки;
- не пропонувати готових рішень передчасно;
- підтримувати клієнта у самостійному формулюванні висновків;
- допомагати зафіксувати нове розуміння та перевести його у конкретні дії.

4.1.8. Дослідження бажаного результату

Важливо, щоб клієнт не лише описував проблему, а й розумів, який вигляд матиме бажаний результат і за якими ознаками можна буде оцінити прогрес.

Під час розмови доцільно:

- уточнювати, як клієнт визначатиме бажаний результат;
- допомагати відокремити реалістичний результат від загального очікування;
- досліджувати проміжні результати;
- уточнювати, які зміни клієнт вважатиме важливими;
- допомагати клієнту побачити зв'язок між бажаним результатом і конкретними діями.

4.1.9. Визначення реалістичних наступних кроків

Після прояснення ситуації та бажаного результату важливо перейти до конкретних дій. Наступний крок має бути зрозумілим, реалістичним і таким, що перебуває у зоні впливу клієнта.

Доцільно:

- допомагати сфокусуватися на найближчих діях;
- сприяти поділу великої мети на послідовні етапи;
- уточнювати строки виконання та критерії успішності;
- допомагати визначити, що клієнт може зробити самостійно;
- домовлятися з клієнтом про подальші дії в межах можливостей центру зайнятості.

4.1.10. Підтримка відповідальності клієнта

Коучинговий підхід не знімає з клієнта відповідальності за власні рішення. Навпаки, він допомагає людині побачити, що саме залежить від неї та які дії вона готова виконати.

Важливо:

- повертати відповідальність за рішення клієнту;
- не виконувати дії замість клієнта;
- допомагати визначити, що залежить безпосередньо від самого клієнта;
- підтримувати самостійний вибір клієнта в межах доступних можливостей;
- не підміняти відповідальності клієнта надмірною опікою або директивністю.

4.1.11. Виявлення можливих перешкод

Реалістичне планування передбачає не лише визначення кроків, а й розуміння ризиків, бар'єрів та умов, які можуть завадити досягненню результату.

Під час розмови доцільно:

- обговорювати можливі ризики та обмеження;
- оцінювати готовність клієнта до реалізації запланованих дій;
- допомагати визначити чинники, які можуть завадити досягненню результату;
- уточнювати, яка підтримка може бути потрібна клієнту;
- допомагати клієнту заздалегідь продумати варіанти дій у разі складнощів.

4.1.12. Підтримка самостійності клієнта

Одне із завдань коучингового підходу полягає у тому, щоб клієнт поступово зміцнював власну здатність ухвалювати рішення, діяти та аналізувати свій досвід.

Для цього важливо:

- сприяти розвитку навичок самостійного ухвалення рішень;
- заохочувати аналіз власного досвіду;
- поступово зменшувати залежність клієнта від зовнішньої підтримки;
- підтримувати віру клієнта у власну здатність впливати на ситуацію;
- допомагати клієнту бачити не лише труднощі, а й ресурси.

4.2. Коучингові компетенції при комунікації з клієнтами центру зайнятості

Фахівець центру зайнятості використовує базові коучингові компетенції при побудові професійної бесіди з клієнтом. У цьому контексті коучингові компетенції не є окремою професією для фахівця центру зайнятості, а слугують інструментом підвищення якості взаємодії, комунікації та підтримки клієнта.

4.2.1. Спирається на етику

Для фахівця центру зайнятості це означає дотримання професійних меж, конфіденційності та поваги до клієнта незалежно від його життєвої ситуації, статусу, емоційного стану або попереднього досвіду взаємодії з державними інституціями.

Етична взаємодія передбачає:

- повагу до гідності клієнта;
- дотримання конфіденційності в межах чинних правил і процедур;
- прозоре пояснення ролі фахівця та можливостей центру зайнятості;
- відсутність дискримінаційних оцінок або упереджень;
- професійне утримання меж відповідальності фахівця і клієнта.

4.2.2. Втілює коучинговий стиль мислення

Коучинговий стиль мислення означає орієнтацію на потенціал клієнта, а не лише на його обмеження, складні обставини чи статус отримувача допомоги.

Для фахівця центру зайнятості це проявляється у здатності:

- бачити в клієнті людину, яка має ресурси, досвід і здатність до дії;
- підтримувати відповідальність клієнта за власний професійний шлях;
- утримувати баланс між допомогою і надмірною опікою;
- не зводити клієнта лише до проблеми або соціального статусу;
- працювати з позиції поваги до можливостей людини.

4.2.3. Створює та підтримує домовленості

Фахівець узгоджує з клієнтом цілі взаємодії, очікування, межі відповідальності та наступні кроки у межах надання послуг центру зайнятості.

Це передбачає:

- прояснення запиту клієнта;
- пояснення можливостей і обмежень центру зайнятості;
- узгодження очікуваного результату розмови;
- домовленість про конкретні наступні дії;
- перевірку того, чи однаково сторони розуміють домовленості.

4.2.4. Постійно розвиває довіру і відчуття безпеки

У роботі центрів зайнятості створення довіри означає зниження напруги, страху та запобігання захисній поведінці клієнта. Це особливо важливо у взаємодії з людьми, які перебувають у вразливому становищі, переживають втрату роботи, невизначеність або складні життєві обставини.

Фахівець підтримує довіру через:

- доброзичливий і професійний тон комунікації;
- уважне слухання без осуду;
- пояснення процесу взаємодії;
- визнання складності ситуації клієнта без драматизації;
- послідовність у діях і домовленостях.

4.2.5. Зберігає присутність

Присутність для фахівця центру зайнятості означає уважність до клієнта без поспіху, формальності та автоматичних відповідей. Це здатність бути включеним у розмову і водночас зберігати професійну позицію.

Фахівець:

- утримує фокус на темі звернення клієнта;
- помічає важливі зміни в інтонації, словах і поведінці клієнта;
- не поспішає давати пораду до повного розуміння ситуації;
- зберігає спокій у складних або емоційних розмовах;
- підтримує структуру бесіди.

4.2.6. Активно слухає

Активне слухання в роботі фахівця центру зайнятості допомагає краще зрозуміти реальний запит клієнта, зменшити кількість повторних звернень, уникнути непорозумінь і знизити ризик конфліктів.

Фахівець:

- слухає зміст звернення, а не лише окремі слова;
- уточнює факти, умови та очікування клієнта;
- перефразовує ключові думки;
- підсумовує домовленості;
- відокремлює факти від оцінок та припущень.

4.2.7. Пробуджує усвідомленість

Ця компетенція полягає у створенні умов, за яких клієнт сам доходить до кращого розуміння своєї ситуації, можливих варіантів дій та наступних кроків у межах доступних інструментів служби зайнятості.

Фахівець сприяє усвідомленню через запитання:

- Що для вас зараз є найважливішим?
- Які варіанти ви вже розглядали?
- Що у цій ситуації залежить від вас?
- Які ресурси у вас уже є?
- Що може бути першим реалістичним кроком?

4.2.8. Сприяє розвитку клієнта

У роботі центрів зайнятості розвиток клієнта означає перехід від усвідомлення до конкретних, реалістичних дій. Фахівець допомагає клієнту не лише обговорити ситуацію, а й визначити, що саме він готовий зробити далі.

Це передбачає:

- фіксацію конкретного наступного кроку;
- визначення строків і умов виконання дії;
- уточнення можливих перешкод;
- підтримку відповідальності клієнта;
- повернення до прогресу під час наступної взаємодії.

4.3. Структура проведення коучингової бесіди

Фахівець центру зайнятості під час роботи з клієнтом може використовувати просту структуру коучингової бесіди. Вона допомагає зберігати логіку розмови, не втрачати запиту клієнта і переходити від загального опису проблеми до конкретних дій.

1. Контакт і довіра

На цьому етапі важливо встановити робочий контакт без тиску, моралізування та оцінювання. Фахівець пояснює свою роль, формат взаємодії та можливості центру зайнятості.

Завдання етапу:

- створити безпечний і професійний початок розмови;
- пояснити роль фахівця;
- знизити напругу клієнта;
- показати готовність зрозуміти ситуацію;
- домовитися про фокус розмови.

2. Уточнення запиту

На цьому етапі фахівець допомагає клієнту сформулювати практичний запит у межах можливостей та послуг центру зайнятості.

Завдання етапу:

- зрозуміти, з чим саме звернувся клієнт;
- відокремити головний запит від супутніх тем;
- уточнити очікування клієнта;
- перевірити, чи може центр зайнятості допомогти саме з цим запитом;
- сформулювати бажаний результат взаємодії.

3. Дослідження ситуації

На цьому етапі фахівець допомагає клієнту побачити реальну картину ситуації, доступні ресурси, обмеження та можливі варіанти дій.

Завдання етапу:

- уточнити факти та обставини;
- визначити, що клієнт уже робив;
- дослідити ресурси клієнта;
- побачити обмеження й ризики;
- відокремити факти від оцінок та припущень.

4. Варіанти рішення

На цьому етапі фахівець може інформувати клієнта про можливості, програми, послуги та правила, не знімаючи з клієнта відповідальності за вибір рішення.

Завдання етапу:

- надати релевантну інформацію в межах компетенції центру зайнятості;
- допомогти клієнту побачити кілька можливих варіантів;
- уточнити переваги та обмеження кожного варіанта;
- підтримати усвідомлений вибір клієнта;
- уникати нав'язування єдиного рішення там, де можливі альтернативи.

5. Наступний крок

На цьому етапі фахівець допомагає клієнту зафіксувати конкретний наступний крок, який клієнт обирає самостійно і до якого можна повернутися під час наступного звернення.

Завдання етапу:

- визначити конкретну дію;
- уточнити строк виконання;
- погодити, що саме робить клієнт і що робить фахівець;
- перевірити реалістичність кроку;
- підсумувати домовленості.

4.4. Приклади питань фахівця центру зайнятості при роботі з клієнтом

Запитання є одним із ключових інструментів коучингового підходу. Їхня мета полягає не в тому, щоб провести психологічне дослідження клієнта, а в тому, щоб допомогти йому краще зрозуміти ситуацію, сформулювати запит, побачити варіанти дій і визначити наступний крок.

4.4.1. Створення безпеки і довіри

Для представлення фахівця можна використовувати такі запитання і формулювання:

- Хто я і в якій ролі зараз взаємодію з клієнтом?
- Які питання належать до моєї компетенції?
- Що я можу пояснити клієнту на початку розмови?
- Які межі та можливості нашої взаємодії важливо одразу прояснити?
- Як я можу зробити початок розмови зрозумілим і спокійним для клієнта?

Для прояснення ситуації клієнта можна використовувати такі запитання:

- Що для вас зараз найважливіше?
- Яку проблему ви хочете вирішити?
- Що саме привело вас до центру зайнятості зараз?
- Що ви вже намагалися робити у цій ситуації?
- Яка підтримка вам зараз потрібна?

Для ознайомлення із процесом взаємодії можна використовувати такі запитання:

- Чи зрозуміло вам, як відбувається взаємодія з центром зайнятості?
- Які правила і обмеження важливо врахувати?
- Що вам важливо знати про подальші кроки?
- Які питання щодо процесу у вас залишилися?
- Чи можемо ми зараз узгодити, з чого почнемо?

4.4.2. Робота із запитом клієнта

Якщо запит клієнта звучить загально, фахівець може допомогти зробити його більш конкретним.

Для уточнення бажаного результату можна використовувати запитання:

- Який результат ви хочете отримати від звернення?
- Що для вас буде корисним результатом цієї розмови?
- Що має змінитися після нашої взаємодії?
- Як ви зрозумієте, що ми просунулися у вирішенні вашого питання?
- Який результат буде для вас реалістичним на цьому етапі?

Для прояснення впливу клієнта на бажаний результат можна використовувати запитання:

- Що у цій ситуації залежить від вас?
- Які кроки ви готові зробити самостійно?
- Що належить до компетенції служби, а що є вашою зоною відповідальності?
- До яких дій ви вже вдавалися раніше?
- Що ви можете зробити найближчим часом?

Для перевірки значущості цілі можна використовувати запитання:

- Наскільки це для вас актуально зараз?
- Чому для вас це важливо?
- Які нові можливості можуть відкритися перед вами?
- Що зміниться після вирішення цього питання?
- Що для вас буде найбільш цінним результатом?

4.4.3. Дослідження ситуації клієнта

Для кращого розуміння ситуації фахівець може використовувати запитання:

- Що саме відбувається зараз?
- Які факти важливо врахувати?
- Які обмеження існують у цій ситуації?
- Які ресурси у вас уже є?
- Хто або що може підтримати вас у наступних діях?
- Які варіанти ви вже розглядали?
- Що заважало діяти раніше?

4.4.4. Перехід до рішень і наступних кроків

Для переходу від обговорення ситуації до дії можна використовувати запитання:

- Які варіанти дій ви бачите зараз?
- Який із цих варіантів є для вас найбільш реалістичним?
- Що може бути першим кроком?
- Коли ви готові його зробити?
- Що може завадити виконанню цього кроку?
- Яка підтримка вам може знадобитися?
- Як ми можемо зафіксувати домовленість?

4.4.5. Завершення розмови

На завершення взаємодії важливо підсумувати домовленості та перевірити, чи клієнт розуміє свої наступні дії.

Фахівець може використовувати такі запитання:

- Що ви берете для себе з цієї розмови?
- Який наступний крок ви плануєте зробити?
- Коли ви готові його зробити?
- Що потрібно уточнити перед завершенням нашої розмови?
- Чи правильно я підсумовую наші домовленості?
- До чого ми повернемося під час наступної взаємодії?

5. Рекомендації щодо системного впровадження коучингового підходу в центри зайнятості у найближчі 6 місяців

Впровадження коучингового підходу є процесом організаційних змін, що передбачає не лише набуття працівниками нових компетентностей, а й поступову інтеграцію нових принципів взаємодії у професійну культуру центрів зайнятості.

Сталих результатів досягають за умови поєднання навчання, регулярної практики, управлінської підтримки, професійної спільноти та системного моніторингу застосування коучингового підходу.

У найближчі 6 місяців після завершення навчальної програми доцільно зосередитися на таких напрямках:

- визначення відповідальних за впровадження в кожному центрі зайнятості;
- організація внутрішнього навчання працівників;
- регулярна практика застосування коучингових інструментів;
- розвиток професійної спільноти;
- інтеграція коучингового підходу у внутрішні процеси діяльності центрів зайнятості;
- оновлення стандартів взаємодії з клієнтами;
- створення умов для сталого впровадження та подальшого масштабування.

5.1. Визначити відповідального за впровадження коучингового підходу

У кожному центрі зайнятості рекомендовано визначити відповідального працівника (координатора), який забезпечуватиме організаційну підтримку впровадження коучингового підходу після завершення навчальної програми.

Відповідальний координатор:

- підтримуватиме колег після завершення навчання;
- організовуватиме внутрішні практичні зустрічі для ознайомлення працівників із коучинговим підходом;
- координуватиме обмін досвідом між працівниками центру зайнятості;
- сприятиме розвитку внутрішньої професійної спільноти;
- відстежуватиме регулярність практичного застосування коучингового підходу;
- збиратиме приклади успішного використання коучингових інструментів у роботі;
- передаватиме актуальні питання та запити на методичну підтримку.

Також доцільно створити під керівництвом відповідального робочу групу з 5–7 осіб, яка підтримуватиме культуру впровадження коучингового підходу в центрі зайнятості.

У складі такої групи можуть бути:

- керівники або представники управлінської команди;
- фахівці, які безпосередньо працюють із клієнтами;
- працівники, відповідальні за навчання та розвиток персоналу;
- працівники, які демонструють готовність бути внутрішніми носіями нової культури взаємодії;
- учасники навчальної програми, які мають мотивацію продовжувати практику та ділитися досвідом з колегами.

Основне завдання цієї групи полягає не у формальному контролі, а у підтримці поступового, практичного і системного впровадження коучингового підходу в щоденну діяльність центру зайнятості.

5.2. Організувати внутрішнє навчання працівників

Після завершення основної навчальної програми рекомендовано організувати внутрішнє навчання працівників центрів зайнятості із використанням навчальних матеріалів, презентацій, відеозаписів та практичних вправ.

Внутрішнє навчання має бути спрямоване не лише на передання інформації, а й на формування практичних навичок професійної взаємодії з клієнтами, колегами та командами.

5.2.1. Теоретичні заняття

Рекомендовано, щоб відповідальний у кожному центрі зайнятості провів 14 теоретичних занять із періодичністю один раз на 1–2 тижні.

Для проведення занять можуть бути використані:

- презентації навчальної програми;
- відеозаписи занять;
- практичні вправи;
- кейси з реальної роботи центрів зайнятості;
- приклади професійних розмов із клієнтами;
- питання для обговорення в малих групах.

Для ефективного опанування знань та навичок заняття мають тривати не менш ніж 1,5 години та містити практичні елементи.

Оптимальна структура одного заняття:

- коротке введення у тему;
- пояснення ключових понять;
- демонстрація прикладу застосування;
- практична вправа або робота з кейсом;
- обговорення висновків;
- визначення, як саме учасники можуть застосувати матеріал у своїй роботі.

5.2.2. Практичні відпрацювання

Для закріплення навичок рекомендовано організувати практичні відпрацювання, під час яких працівники матимуть можливість застосовувати коучингові інструменти у безпечному навчальному форматі.

Під час практичних зустрічей працівники можуть:

- обговорювати кейси взаємодії з клієнтами із підсвічуванням коучингового підходу;
- аналізувати складні професійні випадки;
- відпрацьовувати коучингові інструменти в парах або малих групах;
- тренувати постановку відкритих запитань;
- практикувати активне слухання та перефразування;
- отримувати професійну підтримку від колег;
- фіксувати власні висновки та зони розвитку.

Оптимальна періодичність практичних зустрічей – один раз на 2 тижні.

Практичні відпрацювання важливо проводити не як формальне продовження навчання, а як регулярний професійний формат, у якому працівники можуть безпечно тренувати нові навички та обговорювати реальні ситуації з роботи.

5.3. Орієнтовний графік навчання та практики

Орієнтовний графік внутрішнього навчання та практики розрахований на 24 тижні, тобто приблизно на 6 місяців. Він може бути адаптований залежно від навантаження працівників, організаційних можливостей конкретного центру зайнятості та пріоритетів впровадження.

ПЕРІОД	ФОРМАТ	ТЕМА
Тиждень 1	Теорія	Введення в коучинг. Етика, цінності, суть коучингу
Тиждень 2	Теорія	Огляд коучингових компетенцій. Опис компетенцій. Огляд п'ятикрокової моделі мислення
Тиждень 3	Практика	Відпрацювання базових понять коучингового підходу
Тиждень 4	Теорія	Структура професійної бесіди з клієнтом із застосуванням коучингового підходу
Тиждень 5	Практика	Тренування структури коучингової бесіди
Тиждень 6	Теорія	Створення довіри та відчуття безпеки
Тиждень 7	Практика	Практика встановлення контакту і зниження напруги у взаємодії
Тиждень 8	Теорія	Створення та підтримка робочих домовленостей у взаємодії з клієнтами та партнерами центру зайнятості
Тиждень 9	Практика	Відпрацювання домовленостей, очікувань і наступних кроків
Тиждень 10	Теорія	Формування професійної присутності під час взаємодії з клієнтами та партнерами
Тиждень 11	Практика	Практика професійної присутності у складних розмовах
Тиждень 12	Теорія	Професійне активне слухання у роботі з клієнтами центру зайнятості
Тиждень 13	Теорія	Пробудження усвідомленості у роботі з клієнтами
Тиждень 14	Практика	Відпрацювання активного слухання, уточнення та перефразування
Тиждень 15	Теорія	Розвиток клієнта та підтримка переходу до конкретних дій
Тиждень 16	Практика	Практика формування наступних кроків клієнта
Тиждень 17	Теорія	Етичні норми та професійні межі у коучинговому підході
Тиждень 18	Теорія	Коучинговий стиль мислення
Тиждень 19	Практика	Аналіз кейсів із фокусом на мислення, відповідальність і ресурси клієнта
Тиждень 20	Теорія	Основи переговорів у роботі менеджменту центрів зайнятості
Тиждень 21	Теорія	Складні клієнти у центрах зайнятості. Типи поведінки та способи професійної взаємодії
Тиждень 22	Практика	Відпрацювання взаємодії у складних і конфліктних ситуаціях
Тиждень 23	Теорія	Клієнтський сервіс у центрах зайнятості. Управління конфліктними ситуаціями, етика, робочі скрипти
Тиждень 24	Практика	Підсумкова практика, обмін досвідом та визначення подальших кроків впровадження

Такий ритм дозволяє поєднати навчання з регулярною практикою, поступово закріпити нові навички та зменшити ризик формального засвоєння матеріалу без реального застосування.

5.4. Розвивати професійну спільноту

Для підтримки сталого впровадження коучингового підходу доцільно розвивати професійну спільноту працівників, які відповідають за впровадження або активно застосовують коучингові інструменти у своїй роботі.

Рекомендується створити професійні міжрегіональні майстермайнд-групи з відповідальних працівників центрів зайнятості різних регіонів України. Оптимальною може бути модель 3–4 міжрегіональних груп.

Такі групи дозволять:

- обмінюватися практиками впровадження;
- аналізувати реальні кейси з роботи центрів зайнятості;
- підтримувати сталість застосування коучингового підходу;
- поширювати успішний досвід між центрами зайнятості;
- обговорювати складні ситуації та професійні виклики;
- формувати спільні підходи до інтеграції коучингових інструментів;
- знижувати ризик ізоляції окремих центрів у процесі впровадження змін.

Оптимальна періодичність зустрічей професійної спільноти – один раз на місяць.

Рекомендована структура зустрічі майстермайнд-групи:

- коротка звірка стану впровадження у кожному центрі;
- обговорення одного або двох практичних кейсів;
- аналіз того, які коучингові інструменти були застосовані;
- визначення складнощів і можливих рішень;
- обмін успішними практиками;
- формування домовленостей до наступної зустрічі.

Професійна спільнота має виконувати не лише навчальну, а й підтримувальну функцію. Її завдання полягає у тому, щоб допомогти працівникам центрів зайнятості не залишатися наодинці з процесом змін і поступово формувати спільну культуру професійної взаємодії.

5.5. Інтегрувати коучинговий підхід у внутрішні процеси діяльності центру зайнятості

Коучинговий підхід має стати складовою щоденної професійної діяльності, а не застосовуватися винятково під час роботи з клієнтами. Його доцільно інтегрувати у внутрішні управлінські, комунікаційні та навчальні процеси центру зайнятості.

Йдеться про поступову зміну якості взаємодії всередині організації: на робочих зустрічах, у комунікації керівників із командами, у розвитку персоналу, в адаптації нових працівників та в аналізі складних професійних ситуацій.

5.5.1. Під час проведення робочих нарад

Під час внутрішніх зустрічей доцільно:

- розпочинати обговорення з визначення бажаного результату зустрічі;
- використовувати відкриті запитання замість передчасних оцінок і готових рішень;
- залучати працівників до спільного пошуку варіантів;
- прояснювати відповідальність учасників за виконання домовленостей;
- завершувати зустріч узгодженням конкретних рішень, відповідальних осіб та наступних кроків.

Прикладами запитань для робочих нарад можуть бути:

- Якого результату ми хочемо досягти за підсумками цієї зустрічі?
- Які факти нам важливо врахувати перед ухваленням рішення?
- Які варіанти дій ми бачимо?
- Що може бути найреалістичнішим наступним кроком?
- Хто і за що бере відповідальність після цієї зустрічі?

5.5.2. У системі адаптації нових працівників

Під час адаптації нових працівників рекомендовано:

- використовувати коучинговий формат бесіди для кращого розуміння потреб нового працівника;
- підтримувати його самостійне входження у професійну роль;
- допомагати формувати індивідуальний план професійного розвитку;
- проводити регулярні зустрічі щодо прогресу адаптації;
- уточнювати, яка підтримка потрібна працівнику на різних етапах входження в роботу.

Прикладами запитань під час адаптації можуть бути:

- Що вам уже зрозуміло у новій ролі?
- Які питання залишаються відкритими?
- У чому вам зараз потрібна підтримка?
- Які завдання допоможуть вам швидше увійти в роботу?
- За якими ознаками ми зрозуміємо, що адаптація відбувається успішно?

5.5.3. У розвитку персоналу

Коучинговий підхід може бути корисним під час:

- індивідуальних зустрічей керівника з працівниками;
- постановки професійних цілей;
- оцінювання результатів діяльності;
- визначення потреб у навчанні;
- планування професійного розвитку;
- обговорення складних ситуацій у роботі;
- підготовки працівників до нових завдань або ролей.

Під час таких розмов керівник може використовувати запитання, які допомагають працівнику краще усвідомити власні сильні сторони, зони розвитку та наступні кроки:

- Що у вашій роботі зараз вдається найкраще?
- Які завдання викликають найбільше труднощів?
- Яку компетентність важливо посилити найближчим часом?
- Яка підтримка допоможе вам рухатися швидше?
- Який конкретний крок ви готові зробити для професійного розвитку?

5.5.4. В управлінні командами

Керівникам рекомендується використовувати коучинговий підхід для розвитку відповідальності, залученості та здатності команд самостійно знаходити рішення.

У роботі з командами доцільно:

- розвивати відповідальність працівників за ухвалені рішення;
- створювати умови для відкритого обговорення складних ситуацій;
- використовувати запитання як інструмент розвитку професійного мислення;
- підтримувати культуру навчання на власному досвіді;
- допомагати команді бачити зв'язок між діями, результатами та якістю взаємодії;
- формувати звичку до регулярної рефлексії після важливих подій або складних випадків.

Прикладами командних запитань можуть бути:

- Що в нашій роботі зараз потребує найбільшої уваги?
- Які рішення ми ухвалюємо ефективно, а де втрачаємо час?
- Що допомагає нам працювати як команда?
- Що заважає нам діяти узгоджено?
- Яку одну зміну ми можемо впровадити вже цього тижня?

5.5.5. Під час аналізу складних професійних випадків

Після складних ситуацій доцільно проводити професійні рефлексивні обговорення. Їхня мета полягає не у пошуку винних, а у виявленні висновків, які допоможуть покращити подальшу роботу.

Під час таких обговорень аналізують:

- що саме відбулося;
- які факти важливо врахувати;
- що вдалося;
- що було складним;
- які висновки можна зробити;
- що доцільно змінити у подальшій роботі;
- які дії допоможуть запобігти подібним складнощам у майбутньому.

Рефлексивний формат допомагає формувати культуру навчання на досвіді та знижує ризик повторення одних і тих самих помилок.

5.5.6. У внутрішній комунікації

У внутрішній комунікації рекомендовано:

- дотримуватися принципів взаємної поваги;
- використовувати активне слухання;
- надавати розвивальний зворотний зв'язок;
- уточнювати очікування та домовленості;
- відокремлювати факти від оцінок;
- підтримувати культуру відкритого професійного діалогу;
- уникати комунікації, що посилює напругу, спричиняє позицію захисту або недовіру.

Коучинговий підхід у внутрішній комунікації дозволяє зменшити кількість непорозумінь, підвищити якість рішень і створити більш зрілу професійну культуру всередині центрів зайнятості.

5.6. Забезпечити баланс між експертною та коучинговою роллю

Працівник центру зайнятості одночасно виконує дві професійні ролі: експерта та фасилітатора розвитку клієнта.

Експертна роль забезпечує надання достовірної інформації щодо законодавства, державних програм, послуг, процедур, прав та обов'язків клієнта.

Коучинговий підхід допомагає клієнту усвідомлено ухвалювати рішення, брати відповідальність за власні дії та активніше використовувати доступні можливості.

Ефективна взаємодія передбачає гнучке поєднання обох ролей залежно від потреб конкретної ситуації.

Експертна роль є необхідною, коли потрібно:

- пояснити правила, процедури або вимоги;
- надати точну інформацію про послуги центру зайнятості;
- повідомити про права, обов'язки, строки або обмеження;
- допомогти клієнту зорієнтуватися у доступних програмах;
- забезпечити дотримання нормативних вимог.

Коучингова роль є доречною, коли потрібно:

- допомогти клієнту усвідомити власну ситуацію;
- прояснити запит і бажаний результат;
- підтримати самостійне ухвалення рішень;
- допомогти визначити реалістичні наступні кроки;
- підтримати відповідальність клієнта за власні дії;
- допомогти клієнту побачити власні ресурси і можливості.

Доцільно:

- допомагати клієнту усвідомлювати власні можливості;
- ставити відкриті запитання;

- підтримувати самостійне ухвалення рішень;
- не обмежувати взаємодії лише наданням готових рекомендацій;
- пояснювати інформацію так, щоб клієнт міг використати її для власного рішення;
- зберігати професійні межі та не брати відповідальності замість клієнта.

Баланс між експертною та коучинговою роллю дозволяє поєднати точність, законність і процедурність роботи центру зайнятості з повагою до самостійності, гідності та потенціалу клієнта.

5.7. Оновити стандарти взаємодії з клієнтами з урахуванням коучингового підходу

Для системного впровадження коучингового підходу рекомендовано переглянути та оновити внутрішні стандарти, алгоритми і скрипти взаємодії з клієнтами.

До оновлених стандартів доцільно інтегрувати такі елементи:

- активне слухання;
- відкриті запитання;
- прояснення запиту клієнта;
- спільне визначення цілей взаємодії;
- підтримку відповідальності клієнта;
- орієнтацію на самостійне ухвалення рішень клієнтом;
- фіксацію конкретних наступних кроків;
- професійне завершення розмови з підсумком домовленостей.

Оновлення стандартів може передбачати:

- перегляд типових сценаріїв першої розмови з клієнтом;
- розробку прикладів запитань для різних типів звернень;
- створення коротких пам'яток для фахівців;
- опис алгоритму складної або конфліктної розмови;
- інтеграцію коучингових принципів у стандарти клієнтського сервісу;
- підготовку прикладів формулювань, які знижують напругу та підтримують відповідальність клієнта.

Для виконання цього завдання доцільно залучити зовнішніх експертів-коучів, які мають досвід методологічної роботи, навчання фахівців і адаптації коучингового підходу до організаційного контексту.

5.8. Забезпечити стале впровадження коучингового підходу в центрах зайнятості

Для забезпечення сталого результату рекомендовано передбачити не лише навчальний компонент, а й систему довгострокового супроводу змін, спрямовану

на закріплення та системне застосування коучингового підходу в діяльності центрів зайнятості.

З цією метою доцільно створити програму постнавчального супроводу, яка міститиме:

- регулярне підкріплення ключових коучингових компетенцій у практиці фахівців;
- супервізійний супровід застосування коучингового підходу в реальних кейсах роботи з клієнтами;
- методичну підтримку впровадження стандартів коучингової взаємодії в операційні процеси;
- формування та розвиток внутрішнього пулу тренерів або фасилітаторів для передання компетенцій усередині системи;
- організацію регулярних зустрічей для аналізу практики та обміну досвідом;
- створення внутрішньої бази кейсів, прикладів запитань, алгоритмів і робочих інструментів.

Окремим елементом програми є розбудова інституційної спроможності, що передбачає поступовий перехід від зовнішнього навчального супроводу до моделі внутрішнього забезпечення якості впровадження коучингового підходу.

Це означає, що згодом у системі центрів зайнятості мають з'явитися внутрішні носії експертизи, які зможуть:

- підтримувати нових працівників;
- проводити внутрішні навчальні зустрічі;
- фасилітувати обговорення складних кейсів;
- допомагати колегам аналізувати професійну практику;
- підтримувати сталість впровадження після завершення зовнішнього супроводу.

Реалізація цього компонента дозволяє забезпечити сталість результатів навчання, знизити залежність від зовнішніх експертів та створити масштабовану модель впровадження коучингового підходу в системі центрів зайнятості.

Для розроблення програми постнавчального супроводу, методичних матеріалів та внутрішньої моделі забезпечення якості доцільно залучити зовнішніх експертів-методологів і викладачів коучингових програм.

6. Моніторинг впровадження

Для оцінювання ефективності впровадження коучингового підходу рекомендовано здійснювати періодичний моніторинг. Його мета полягає не лише у контролі виконання заходів, а й у розумінні того, наскільки коучинговий підхід реально інтегрується у щоденну професійну діяльність центрів зайнятості.

Моніторинг має допомагати відповідати на такі ключові питання:

- чи застосовують працівники коучинговий підхід у роботі з клієнтами;
- які саме інструменти використовують найчастіше;
- у яких ситуаціях фахівцям найскладніше застосовувати коучинговий підхід;
- які зміни відбуваються у якості взаємодії з клієнтами;
- яка додаткова підтримка потрібна працівникам і керівникам;
- які практики вже можна вважати успішними та поширювати в системі.

Для оцінювання ефективності впровадження рекомендовано здійснювати моніторинг за такими напрямками:

- рівень інтеграції коучингового підходу у професійну діяльність;
- регулярність проведення внутрішніх практичних зустрічей;
- участь працівників у професійних спільнотах;
- обмін успішними практиками між центрами зайнятості;
- якість застосування відкритих запитань, активного слухання та підсумовування домовленостей;
- зміни у взаємодії з клієнтами;
- наявність внутрішніх координаторів та робочих груп із впровадження;
- потреба у додатковому навчанні, супервізії або методичній підтримці.

6.1. Рекомендовані інструменти моніторингу

Для моніторингу впровадження можуть бути використані такі інструменти:

- короткі щомісячні звіти відповідальних координаторів;
- опитування працівників щодо практичного застосування коучингових інструментів;
- аналіз кейсів взаємодії з клієнтами;
- спостереження за динамікою складних або конфліктних звернень;
- обговорення результатів на внутрішніх зустрічах;
- збір прикладів успішної практики;
- супервізійні зустрічі із зовнішніми експертами;
- підсумковий аналіз результатів за 6 місяців після завершення навчальної програми.

6.2. Орієнтовна періодичність моніторингу

Рекомендована така періодичність моніторингу:

- щомісяця – коротка внутрішня звірка у кожному центрі зайнятості;
- один раз на квартал – міжрегіональне обговорення практики впровадження;
- один раз на квартал – супервізійна зустріч із залученням сертифікованих коучів або експертів із коучингового підходу;
- за 6 місяців – підсумкова оцінка результатів впровадження та визначення подальших кроків масштабування.

Моніторинг має бути проведений у підтримувальному форматі. Його завдання полягає не у пошуку помилок, а у виявленні реального стану впровадження, складнощів, успішних практик і потреб у подальшій підтримці.

7. Очікувані результати

Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме поступовому закріпленню коучингового підходу в діяльності центрів зайнятості та підвищенню якості професійної взаємодії з клієнтами, колегами і командами.

Очікуваними результатами впровадження є:

- інтеграція коучингового підходу в щоденну діяльність центрів зайнятості;
- підвищення рівня професійних компетентностей працівників;
- покращення якості надання послуг клієнтам;
- розвиток партнерської взаємодії з клієнтами;
- підвищення здатності клієнтів усвідомлювати власні цілі, ресурси та наступні кроки;
- зменшення кількості непорозумінь і конфліктних взаємодій;
- формування культури безперервного професійного розвитку;
- посилення управлінського потенціалу керівників;
- розвиток внутрішньої професійної спільноти;
- поширення сучасних підходів до роботи в системі Державної служби зайнятості.

На рівні клієнтської взаємодії очікується, що фахівці центрів зайнятості частіше використовуватимуть відкриті запитання, активне слухання, уточнення запиту, підсумовування домовленостей і підтримку відповідальності клієнта.

На рівні внутрішньої організаційної культури очікується поступове посилення партнерської комунікації, більшої залученості працівників до пошуку рішень, кращого обміну досвідом і більшої готовності до професійного розвитку.

На рівні управління очікується, що керівники центрів зайнятості активніше використовуватимуть коучинговий стиль взаємодії з командами, зокрема під час нарад, індивідуальних зустрічей, адаптації нових працівників, аналізу складних ситуацій і розвитку персоналу.

8. Організаційні умови успішного впровадження

Успішне впровадження коучингового підходу потребує не лише навчання окремих працівників, а й створення організаційних умов, які дозволяють новим навичкам закріпитися у щоденній практиці.

Ключовими організаційними умовами є:

- підтримка керівництва;
- особистий приклад керівників;
- регулярна практика застосування коучингового підходу;
- безпечне середовище для навчання та відпрацювання нових навичок;
- системний методичний супровід;
- наявність відповідальних координаторів у центрах зайнятості;
- розвиток внутрішньої професійної спільноти;
- можливість обговорювати складні кейси без страху осуду;
- моніторинг результатів;
- залучення зовнішніх експертів у разі потреби.

8.1. Роль керівництва

Підтримка керівництва є однією з ключових умов успішного впровадження. Якщо коучинговий підхід залишається лише темою навчання, але не підтримується управлінською практикою, його застосування швидко стає формальним.

Керівникам рекомендовано:

- демонструвати особистий приклад коучингової взаємодії;
- підтримувати працівників у спробах застосовувати нові інструменти;
- створювати умови для регулярної практики;
- не зводити впровадження лише до звітності;
- обговорювати з командами не лише результати, а й якість взаємодії;
- підтримувати культуру відкритого діалогу, відповідальності та навчання.

8.2. Безпечне середовище для навчання

Працівники можуть не одразу впевнено застосовувати коучинговий підхід у складних реальних ситуаціях. Тому важливо створити середовище, у якому можна тренуватися, ставити питання, розбирати помилки та мати підтримку.

Безпечне навчальне середовище передбачає:

- відсутність осуду за перші спроби застосування нових інструментів;
- можливість обговорювати складні кейси;
- підтримку з боку керівників і колег;
- регулярний зворотний зв'язок;
- фокус на розвитку, а не на покаранні за помилки;
- поступове ускладнення практичних завдань.

8.3. Методичний супровід

Для закріплення результатів навчання важливо забезпечити працівників зрозумілими методичними матеріалами та практичними інструментами.

Доцільно підготувати:

- короткі пам'ятки для фахівців;
- приклади відкритих запитань для різних типів звернень;
- алгоритм коучингової бесіди;
- шаблони аналізу складних кейсів;
- приклади формулювань для складних розмов;
- чеклісти для самоперевірки якості взаємодії;
- матеріали для внутрішніх навчальних зустрічей.

Методичний супровід має бути практичним, доступним і безпосередньо пов'язаним із реальними ситуаціями роботи центрів зайнятості.

9. Фактори ризику

Під час впровадження коучингового підходу можуть виникати ризики, які знижують ефективність змін або призводять до формального використання нових інструментів.

Найпоширенішими ризиками є:

- сприйняття коучингового підходу як набору окремих технік;
- повернення до директивної моделі взаємодії;
- відсутність регулярної практики;
- недостатня підтримка керівників;
- відсутність відповідальних осіб за впровадження;
- надмірне адміністративне навантаження;
- формальне проведення внутрішнього навчання без практичних відпрацювань;
- нерозуміння балансу між експертною та коучинговою роллю;
- очікування швидких результатів без достатнього часу на закріплення навичок;
- відсутність безпечного формату для обговорення складних випадків.

9.1. Ризик формального впровадження

Існує ризик, що коучинговий підхід буде сприйнятий як додаткова вимога або чергова навчальна тема, а не як інструмент підвищення якості професійної взаємодії.

Для мінімізації цього ризику рекомендується:

- пояснювати практичну цінність коучингового підходу для щоденної роботи;
- використовувати реальні кейси центрів зайнятості;
- проводити регулярні практичні відпрацювання;
- збирати і поширювати приклади успішного застосування;
- демонструвати зв'язок між якістю комунікації та результатами роботи з клієнтами.

9.2. Ризик повернення до директивної моделі

У складних, напружених або конфліктних ситуаціях працівники можуть автоматично повертатися до звичної директивної моделі взаємодії. Це природний ризик, особливо за умов високого навантаження.

Для його мінімізації доцільно:

- регулярно тренувати відкриті запитання, активне слухання та підсумовування;
- обговорювати складні ситуації на супервізійних або практичних зустрічах;
- підтримувати керівників у застосуванні коучингового стилю управління;
- створювати короткі алгоритми для складних розмов;
- розбирати приклади, у яких поєднані експертна і коучингова ролі.

9.3. Ризик перевантаження працівників

Якщо впровадження коучингового підходу буде сприйняте як додаткове навантаження без зрозумілої користі, мотивація працівників може знижуватися.

Для мінімізації цього ризику рекомендовано:

- інтегрувати практику в уже наявні робочі формати;
- не створювати надмірної звітності;
- робити навчальні зустрічі короткими, практичними і корисними;
- показувати, як коучинговий підхід може зменшити кількість непорозумінь і повторних звернень;
- підтримувати працівників у поступовому, а не одномоментному впровадженні.

Для зменшення зазначених ризиків рекомендовано проводити щоквартальні супервізійні зустрічі за участю сертифікованих коучів або експертів із коучингового підходу.

10. Ознаки успішного впровадження

За 6–12 місяців після завершення навчальної програми у центрах зайнятості можна спостерігати ознаки успішного впровадження коучингового підходу.

До таких ознак належать:

- коучинговий підхід використовують більшість працівників у відповідних професійних ситуаціях;
- відкриті запитання стають звичною практикою взаємодії з клієнтами;
- фахівці частіше уточнюють запит клієнта перед наданням рекомендацій;
- у розмовах із клієнтами з'являється більше підсумовування, прояснення домовленостей і фіксації наступних кроків;
- зменшується кількість конфліктних взаємодій;
- працівники регулярніше обмінюються практиками;
- керівники використовують коучинговий стиль управління;
- внутрішні наради стають більш сфокусованими на результаті, відповідальності та наступних діях;
- у центрах зайнятості з'являються внутрішні носії коучингової культури;
- складні кейси обговорюють не лише з позиції проблеми, а й із позиції висновків, рішень і розвитку.

10.1. Ознаки на рівні клієнтської взаємодії

На рівні роботи з клієнтами успішне впровадження проявляється у тому, що фахівці:

- краще прояснюють реальний запит клієнта;
- допомагають клієнту визначати бажаний результат;
- підтримують відповідальність клієнта за власні дії;
- ставлять більше відкритих і уточнювальних запитань;
- допомагають клієнту формулювати реалістичні наступні кроки;
- завершують розмову конкретними домовленостями;
- зберігають професійну позицію навіть у складних або емоційних ситуаціях.

10.2. Ознаки на рівні команди

На рівні команди успішне впровадження проявляється у тому, що працівники:

- частіше обговорюють реальні кейси та професійні висновки;
- звертаються одне до одного по підтримку і досвід;
- використовують єдину мову для опису коучингового підходу;
- краще розрізняють експертну і коучингову ролі;
- поступово формують культуру відкритого діалогу;
- беруть більше відповідальності за якість професійної взаємодії.

10.3. Ознаки на рівні організації

На рівні організації успішне впровадження проявляється у тому, що:

- визначені відповідальні координатори або робочі групи;
- відбуваються регулярні навчальні та практичні зустрічі;
- існує система обміну досвідом між центрами зайнятості;
- оновлюють стандарти взаємодії з клієнтами;
- коучинговий підхід інтегрується у процеси адаптації, розвитку персоналу, нарад і внутрішньої комунікації;
- формується модель постнавчального супроводу;
- керівники підтримують впровадження не лише адміністративно, а й власною управлінською практикою.

Успішне впровадження коучингового підходу означає не формальне використання окремих технік, а поступову зміну якості професійної взаємодії. Його результатом має стати більш усвідомлена, відповідальна, партнерська та результативна комунікація всередині центрів зайнятості та у роботі з клієнтами.

ДОДАТОК 1

Міжнародні практики впровадження коучингового підходу в державному секторі та службах зайнятості

Найближчими міжнародними аналогами українського проєкту є програми професіоналізації консультантів державних служб зайнятості, а також програми розвитку коучингових і лідерських компетентностей у державному секторі.

Спільною характеристикою таких міжнародних практик є поступовий перехід від адміністративної моделі взаємодії з клієнтом до людиноцентричної моделі професійного супроводу. У центрі такої моделі – прояснення запиту, формування цілі, розробка індивідуального плану, підтримка мотивації, робота з бар'єрами та моніторинг прогресу.

Саме в цю міжнародну тенденцію вписується український проєкт навчання працівників центрів зайнятості коучингового підходу.

1. Німеччина: Bundesagentur für Arbeit, Beratungskonzeption / BeKo

Федеральне агентство зайнятості Німеччини впровадило єдину консультаційну концепцію Beratungskonzeption, відому як BeKo, для консультантів і кар'єрних радників.

Ця модель передбачає:

- структуровану модель консультування;
- системне навчання працівників;
- використання стандартизованих інструментів для роботи з різними категоріями клієнтів;
- розвиток емпатії, комунікативних навичок та методичної компетентності фахівців;
- підвищення якості професійного супроводу клієнтів у системі зайнятості.



Концепція BeKo впроваджена як єдина національна практика Федеральної агенції зайнятості з 2009 року.

Джерело: [Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit \(BeKo\)](#).

2. Фінляндія: career coaching у Public Employment Services

У Фінляндії Державна служба зайнятості пропонує послугу career coaching для шукачів роботи.

Програма поєднує:

- інформування про ринок праці;
- кар'єрне консультування;
- професійне спрямування;
- підтримку у визначенні професійних можливостей;
- допомогу у виборі подальшого кар'єрного шляху.

Одним із ключових результатів участі в програмі є підготовка індивідуального плану професійного розвитку та працевлаштування. Значна частина таких програм реалізується у груповому форматі, що сприяє взаємному навчанню учасників і підвищує ефективність роботи служби зайнятості.



Джерело: [Job Market Finland](#).

3. EU PES Network: професіоналізація консультантів державних служб зайнятості

Європейська мережа державних служб зайнятості системно працює над підвищенням якості роботи PES, зокрема через розвиток компетентностей консультантів, кар'єрне консультування, skills development та індивідуалізовану підтримку клієнтів.

Для української системи центрів зайнятості важливими є такі орієнтири EU PES Network:

- розвиток професійних компетентностей консультантів;
- індивідуалізація підтримки клієнтів;
- посилення роботи з бар'єрами до працевлаштування;
- підвищення якості сервісної взаємодії;
- розвиток спроможності служб зайнятості працювати в умовах змін.



Джерело: [European Commission](#).

4. Велика Британія: Civil Service Coaching and Mentoring

У різних відомствах та департаментах Великої Британії коучинг використовують для підтримки та розвитку державних службовців.

Зокрема, програма coaching and mentoring для цивільної служби передбачає індивідуальний коучинг і наставництво для службовців різних рівнів.

Такі програми використовують для:

- розвитку лідерських компетентностей;
- підтримки професійного зростання;
- підвищення якості управлінських рішень;



- розвитку внутрішньої культури навчання;
- підтримки службовців у періоди змін.

Джерело: на офіційному сайті [цивільної служби](#).

5. Австралія: коучинг для розвитку лідерів у державному секторі

В Австралії на регіональному рівні державні агентства використовують коучинг як інструмент розвитку персоналу та лідерів.

Зокрема, в уряді Нового Південного Уельсу існують програми коучингу для керівників, спрямовані на розвиток управлінської ефективності, лідерської зрілості та здатності працювати зі складними системними викликами.

Такі програми можуть містити:

- індивідуальний коучинг для керівників;
- розвиток управлінських компетентностей;
- підтримку під час організаційних змін;
- посилення здатності керівників працювати з командами;
- формування культури відповідального лідерства.



Джерело: [офіційний сайт NSW Government](#).

6. Канада: coaching, mentoring and networking у Public Service

У державному секторі Канади коучинг і менторинг використовують як інструменти розвитку службовців, керівників і команд.

Canada School of Public Service пропонує навчальний напрям Coaching, Mentoring and Networking Learning Path, який підкреслює значення коучингу, менторингу та професійних мереж для розвитку потенціалу працівників державної служби.

Навчальний напрям містить такі теми:

- Introduction to Peer Coaching;
- Coaching for Effective Leadership;
- Developing Successful Coaching Relationships;
- GROW Model;
- Coaching for Resilience;
- Coaching for Engagement;
- Coaching for Empowerment.

Цей приклад є важливим для українського контексту, оскільки демонструє, як коучингові навички можуть бути інтегровані у систему розвитку державних службовців не лише на рівні окремих тренінгів, а як частина ширшої культури професійного розвитку.



Джерело: [Coaching, Mentoring and Networking Learning Path](#).

7. Нова Зеландія: Leadership Development Centre

Leadership Development Centre є загальнодержавною системою розвитку керівників державної служби Нової Зеландії.

Одним із ключових елементів програм є професійний коучинг, який використовується після оцінювання лідерського потенціалу та супроводжує індивідуальні плани розвитку керівників.

Коучинг інтегрований у Leadership Success Profile – єдину модель компетентностей керівників державної служби.

Такий підхід демонструє важливість поєднання:

- оцінювання управлінського потенціалу;
- індивідуального плану розвитку;
- коучингового супроводу;
- розвитку лідерських компетентностей;
- системної підтримки керівників у державному секторі.



Джерело: [Leadership Development Centre](#).

8. Сінгапур: Civil Service College Singapore

Civil Service College Singapore поєднує навчальні програми, фасилітацію, коучинг та розвиток лідерства для державних службовців різних рівнів.

Коучинг використовують як інструмент розвитку стратегічного мислення, міжвідомчої взаємодії та управління складними реформами.

Для українського контексту цей приклад є важливим, оскільки демонструє, що коучинг у державному секторі може бути застосований не лише для індивідуального розвитку, а й для посилення здатності системи працювати зі складністю, змінами та міжвідомчою координацією.



Джерело: [Civil Service College, Singapore](#).

ДОДАТОК 2

Дослідження, звіти та аналітичні матеріали

Цей додаток містить дослідження, звіти та аналітичні матеріали, які можуть бути використані для поглибленого обґрунтування впровадження коучингового підходу в державному секторі та системі служб зайнятості.

Матеріали згруповані за трьома категоріями:

- академічні дослідження;
- звіти та рекомендації міжнародних організацій;
- практичні кейси та описані впровадження.

1. Академічні дослідження

1.1. Recent Coaching Trends in the Civil Service Sector – A Comparative International Analysis Focusing on Hungary, 2021

Порівняльний аналіз використання коучингу в системах державної служби різних країн із фокусом на досвід Угорщини.

Матеріал може бути корисним для розуміння того, як коучинг поступово входить у практику державного управління, які моделі використовують у різних країнах та які фактори впливають на ефективність таких програм.



Джерело: [\(PDF\) Recent coaching trends in the civil service sector -a comparative international analysis focusing on Hungary.](#)

1.2. Exploring Innovative Leadership Development Through Executive Coaching in the U.S. Federal Government, 2024

Якісне дослідження ефективності executive coaching для федеральних керівників США.

Матеріал може бути корисним для обґрунтування застосування коучингу як інструменту розвитку керівників у державному секторі, зокрема в умовах складних



управлінських завдань, високої відповідальності та потреби в розвитку лідерської зрілості.

Джерело: [\(PDF\) Exploring Innovative Leadership Development Through Executive Coaching in the U.S. Federal Government.](#)

2. Звіти та рекомендації міжнародних організацій

2.1. OECD. Leadership for a High Performing Civil Service, 2020

Один із ключових документів OECD щодо розвитку керівників державної служби. У документі розглядають підходи до формування високоефективної державної служби, зокрема через розвиток лідерства, управлінських компетентностей, менторингу та коучингу.

Для центрів зайнятості цей документ є важливим як стратегічне обґрунтування того, що розвиток керівників і фахівців має бути системним, практичним і пов'язаним із реальними завданнями державної служби.

Джерело: [OECD Working Papers on Public Governance No. 40 – Leadership for a high performing civil service.](#)



2.2. National Audit Office. Leadership Development in the Civil Service, 2022

Огляд британської системи розвитку державних службовців, зокрема коучингу, менторингу та Leadership College for Government.

Матеріал демонструє, як розвиток лідерства у державному секторі може бути організований на системному рівні, а також які виклики виникають під час впровадження таких програм.

Джерело: [Leadership development in the civil service.](#)



3. Практичні кейси та описані впровадження

3.1. Executive Coaching in the Public Sector: A Success Story, Center of Excellence in Finance, 2022

Практичний кейс використання executive та team coaching у державному секторі країн Південно-Східної Європи.

Матеріал є корисним для розуміння того, як коучинг може бути застосований не лише як індивідуальний інструмент розвитку, а і як спосіб посилення командної взаємодії, управлінської зрілості та здатності державних інституцій працювати зі складними викликами.



Джерело: [Executive Coaching in the Public Sector: A Success Story – Center of Excellence in Finance.](#)

3.2. Civil Service Leadership Academy, UK Government

Опис підходів Civil Service Leadership Academy, де коучинг є одним із ключових інструментів розвитку керівників.



Цей приклад демонструє, як коучинг може бути інтегрований у систему розвитку лідерства в державному секторі разом із навчанням, менторингом, практичними програмами та розвитком управлінських компетентностей.

Джерело: [\[Withdrawn\] Civil Service Leadership Academy – GOV.UK.](#)

ДОДАТОК 3

Додаткові джерела для поглибленого вивчення

Додаткові джерела можуть бути використані для подальшого методичного опрацювання теми коучингового підходу в державному секторі, соціальних сервісах, службах зайнятості та системах підтримки клієнтів.

Доцільно використовувати такі публікації та матеріали:

- [Understanding the Role of Coaching in Implementing and Sustaining Interventions in Child Welfare;](#)
- [Executive Coaching in the Public Sector: A Success Story;](#)
- [Excellence and Leadership in the Public Sector: the Role of Education and Training;](#)
- [Coaching: The Civil Service Leadership Academy;](#)
- [Coaching in Public Administrations in the Western Balkans;](#)
- [Leadership development in the civil service;](#)
- [Coaching, Mentoring and Networking Learning Path;](#)
- [Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit \(BeKo\).](#)

Ці джерела можуть бути корисними для:

- поглиблення методологічної бази впровадження;
- підготовки внутрішніх навчальних матеріалів;
- розробки стандартів взаємодії з клієнтами;
- підготовки програм постнавчального супроводу;
- обґрунтування подальшого масштабування коучингового підходу в системі центрів зайнятості.

ДОДАТОК 4

Навчальні
матеріали



[Презентації
для навчання](#)



[Відеозаписи
занять](#)

