

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Коучинг в управлінні персоналом»

Здобувача: групи УМ-401з

Саділової

Елеонори

Олегівни



Науковий керівник: кандидат
економічних наук, доцент,
Василик Алла Володимирівна

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

*Бланк індивідуального завдання на виконання
кваліфікаційної бакалаврської роботи*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
073-Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.І. Кривчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Саділовій Елеонорі Олегівні
заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Коучинг в управлінні персоналом»

Темі затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. № _____

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
опитування персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес».**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1

Теоретико-методичні аспекти застосування коучингу в управлінні персоналом.

(назва розділу)

Розділ 2	Аналіз досвіду використання коучингу в управлінні персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес»
----------	---

(назва розділу)

Розділ 3	Напрями удосконалення використання коучингу в управлінні персоналом у ПАТ «БМЗ «Прогрес»
----------	--

(назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Використання коучингу в управлінні персоналом.
Предмет дослідження:	Процес коучингу в управлінні персоналом та його вплив систему управління персоналом підприємства.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтування теоретичних та прикладних аспектів застосування коучингу в управлінні персоналом.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Визначити сутність, види та інструменти коучингу, визначити місце і роль коучингу в управлінні персоналом, дослідити методичні засади оцінювання ефективності коучингу.
-------------	---

У розділі 2	Проаналізувати систему управління персоналом та досвід використання коучингу у ПАТ «БМЗ «Прогрес» та оцінити ефективність його використання.
-------------	--

У розділі 3	Розробити рекомендації щодо удосконалення коучингу в ПАТ «БМЗ «Прогрес» та оцінити вплив запропонованих заходів на Ефективність управління персоналом.
-------------	--

Завдання підготував
науковий керівник

Василик А.В.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завдання одержав
здобувач



(підпис)

«_____» _____ 2023 р.
Саділова Е.О.

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 2023 р.

Реферат

КОУЧИНГ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Робота складається з 3 розділів, в першому -3 підпункти, а у другому і третьому по 2. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми коучингу в управлінні персоналом, другий розділ є аналітичним, третій- рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи 58 сторінок, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 8 діаграм, 7 таблиць, 6 рисунків. Під час написання було використано 50 джерел. Робота містить 1 додаток.

Об'єктом є використання коучингу в управлінні персоналом. **Предметом** дослідження є процес коучингу в управлінні персоналом та його вплив на систему управління персоналом підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та прикладних аспектів застосування коучингу в управлінні персоналом. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно виконати такі **завдання**:

- визначити сутність та інструменти коучингу;
- розглянути роль та місце коучингу в системі управління персоналом;
- дослідити методичні засади оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом;
- провести аналіз системи управління персоналом та досвіду використання коучингу у ПАТ «БМЗ «Прогрес»;
- здійснити оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес»;
- скласти рекомендації щодо удосконалення управління персоналом за допомогою запровадження коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес»;
- провести оцінку впливу запропонованих заходів на ефективність управління персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес».

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, порівняння, критичного аналізу (для вивчення теоретико-методичних аспектів застосування коучингу в управлінні персоналом), порівняльний аналіз, методи опитування, анкетування, спостереження (для оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом), метод групування, графічний, табличний та матричний метод для зображення представлених результатів оцінки процесу коучингу в управлінні персоналом.

Практичне значення дослідження полягає у проведенні оцінювання процесу коучингу в управлінні персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес» та розробці заходів з удосконалення оцінки процесу коучингу в управлінні персоналом.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у визначенні показників та методів оцінювання коучингу в управлінні персоналом.

Ключові слова: коучинг, управління персоналом, продуктивність персоналу, ефективність, оцінювання коучингу та удосконалення .

В і д г у к
про КБР здобувача 4 курсу, ОП «Менеджмент персоналу»
факультету управління персоналом, соціології та психології, заочної ф.н.,
Саділової Елеонори на тему: «Коучинг в управлінні персоналом».

1. Актуальність теми: Актуальність дослідження полягає у дедалі більшій значущості застосування сучасних інструментів управління персоналом в сучасних компаніях, які прагнуть розвивати та ефективно використовувати потенціал своїх працівників. Питання розвитку коучингу в управлінні персоналом актуалізується в умовах стрімких змін та сучасних тенденцій в науці та практиці управління талантами компаній. Провідні підприємства демонструють широке коучингових технологій, дослідженню і розвитку яких присвячено КБР Саділової Е.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- В 1-му розділі достатньо повно висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- Переважно дотримано етики цитування.
- Сформульовано власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації.
- Проаналізовано та обґрунтовано вибір доцільних методик для подальшого аналізу досліджуваної теми, які застосовані в аналітичному розділі КБР.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- Розділ 2 КБР присвячено аналізу використання коучингу в управлінні персоналом в конкретній організації за останні 3 роки, акцентовано на позитивному досвіді компанії ПАТ «БМЗ «Прогрес», а також загалом окреслено існуючі проблеми.
- Аналіз підкріплено власними узагальненнями, проведеним опитуванням за темою КБР в компанії, супроводжено таблицями і рисунками.
- В 3-му розділі розроблено рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу найголовніших проблем.
- Авторські рекомендації достатньо обґрунтовані.

3. Наявність самостійних розробок автора. У роботі розкрито сутність, завдання та особливості застосування коучингу в управлінні персоналом сучасних компаній; проведено аналіз практики застосування коучингу в управлінні персоналом компанії ПАТ «БМЗ «Прогрес» і статистики залучення персоналу до коучингу в 2020-2022 роках; апробовано авторську методику опитування задоволеності працівників компанії та ефективності коучингу в ПАТ «БМЗ «Прогрес»; розроблено рекомендації щодо удосконалення практики використання коучингу в ПАТ «БМЗ «Прогрес» та підвищення його ефективності.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретична цінність КБР полягає у розробці теоретичних положень та прикладних рекомендацій щодо використання інструменту та технологій коучингу в управлінні персоналом сучасних компаній. Практичне значення дослідження полягає у розробленні методичних підходів та практичних рекомендацій, що стануть у нагоді компанії ПАТ «БМЗ «Прогрес» та іншим підприємствам при розробленні та впровадженні коучинг-заходів для персоналу.

5. Наявність недоліків:

Мають місце редакційні недоліки, помилки по тексту КБР. У I розділі не достатньо системно розглянуто роль та значення коучингу в управлінні персоналом, бажано з графічним представленням. При підготовці 2 -го розділу не достатньо використано економіко-математичні методи, статистичні методи аналізу діяльності компанії за останні 3 роки. Не достатньо систематизовано слабкі місця наявної в компанії практики використання коучингу в управлінні персоналом, позитивний досвід компанії в цій сфері. В 3-му розділі (п. 3.1) не достатньо чітко прив'язано загальні рекомендації до виявлених в аналітичній частині недоліків та наявних проблем. Відсутні рекомендації щодо використання провідного українського та зарубіжного досвіду використання коучингу в управлінні персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес».

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота допущена до захисту з оцінкою 56 балів.

Науковий керівник ДОЦЕНТ, кандидат економічних наук

(посада, учене звання, науковий ступінь)

_____ Василик А. В.

“ ” _____ 20__ р

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки
вищої освіти

Саділової Елеонори Олегівни

на тему **«Коучинг в управлінні персоналом»**

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, бо, на сьогодні, в умовах глобалізації, діяльність і успішність організації залежить від можливостей і продуктивності праці її персоналу. Для підвищення цих показників важливо використовувати сучасні інструменти управління. Одним із таких є коучинг, що дозволяє підвищити мотивацію, розвиток персоналу та професійний потенціал кожного працівника.

Позитивною рисою кваліфікаційної роботи є те, що висвітлені повною мірою теоретичні аспекти досліджуваної теми, розкрито сутність та методичні засади оцінювання ефективності коучингу, розроблено аналіз досвіду використання коучингу в управлінні персоналом у компанії ПАТ «БМЗ «Прогрес» та окреслено існуючі недоліки. Наведені обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення процесу коучингу у ПАТ «БМЗ «Прогрес».

Недоліком роботи є недостатня систематизованість слабких сторін використання коучингу в управлінні персоналом у ПАТ «БМЗ «Прогрес».

Значущість отриманих результатів полягає в тому, що у роботі наведені практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу коучингу в управлінні персоналом у ПАТ «БМЗ «Прогрес», які також можуть стати в нагоді іншим підприємствам при розробленні та впровадженні коучинг-заходів для персоналу.

Рецензована кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки.



Рецензент, керівник HR-департаменту

ТОВ "Склад Сервіс Київ"

В.В. Сокірко

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1 Сутність та інструменти коучингу.....	6
1.2 Роль та місце коучингу в системі управління персоналом.....	12
1.3 Методичні засади оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «БМЗ «ПРОГРЕС».....	23
2.1 Аналіз системи управління персоналом та досвіду використання коучингу у ПАТ «БМЗ «Прогрес».....	23
2.2 Оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес».....	31
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ У ПАТ «БМЗ «ПРОГРЕС».....	40
3.1 Рекомендації щодо удосконалення управління персоналом за допомогою запровадження коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес».....	40
3.2 Оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність управління персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес».....	47
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах економічного середовища, що швидко змінюється, і високої конкуренції на ринку, компанії повинні ефективно управляти своїми ресурсами, включаючи персонал. Коучинг є одним із інструментів управління персоналом, який дозволяє підвищити продуктивність, мотивацію та розвиток працівників. Коучинг використовує підхід, заснований на пошуку рішень всередині організації, а не тільки виконанні вказівок зверху, що дозволяє персоналу почуватися залученими до прийняття рішень і приймати відповідальність за свої дії. Крім того, коучинг допомагає працівникам краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також розвивати свій потенціал. Це може призвести до покращення комунікації, кращого розуміння цілей компанії та збільшення рівня задоволеності працівників.

Таким чином, актуальність вивчення коучингу в управлінні персоналом зростає, оскільки використання коучингу допомагає компаніям підвищити ефективність управління персоналом, покращити продуктивність та якість роботи, а також зробити бізнес більш конкурентоспроможним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему використання коучингу в управлінні персоналом досліджували Бабенко Н. М., Петряєв О. О., Ліпич Л. Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О., Тертична Л., Черненко О. В.. Особливості використання коучингу на підприємстві розглядали Бурачек І.В., Капацина А., Крюкова І., Степаненко С., Ломага Ю. Р., Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Щьокіна Є.Ю.. Види коучингу в системі управління підприємством були розглянуті в статтях Веденіна Ю.Ю., Сакун Л.М., Різніченко Л.В. Однак, не зважаючи на суттєву кількість досліджень, через стрімкі зміни умов управління персоналом підприємств (під впливом війни та пандемії Ковід-19 знизився рівень оплати праці, зросло безробіття, відбувається міграція професійних кадрів закордон та до залучення лав ЗСУ, скорочується можливість матеріальної мотивації персоналу тощо), а тому існує потреба в актуалізації процесу коучингу на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та прикладних аспектів застосування коучингу в управлінні персоналом. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно виконати такі завдання:

- визначити сутність та інструменти коучингу;
- розглянути роль та місце коучингу в системі управління персоналом;
- дослідити методичні засади оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом;
- провести аналіз системи управління персоналом та досвіду використання коучингу у ПАТ «БМЗ «Прогрес»;
- здійснити оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес»;
- скласти рекомендації щодо удосконалення управління персоналом за допомогою запровадження коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес»;
- провести оцінку впливу запропонованих заходів на ефективність управління персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес».

Об'єктом є використання коучингу в управлінні персоналом. **Предметом** дослідження є процес коучингу в управлінні персоналом та його вплив на систему управління персоналом підприємства.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, порівняння, критичного аналізу (для вивчення теоретико-методичних аспектів застосування коучингу в управлінні персоналом), порівняльний аналіз, методи опитування, анкетування, спостереження (для оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом), метод групування, графічний, табличний та матричний метод для зображення представлених результатів оцінки процесу коучингу в управлінні персоналом.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у визначенні показників та методів оцінювання коучингу в управлінні персоналом.

Практичне значення дослідження полягає у проведенні оцінювання процесу коучингу в управлінні персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес» та розробці заходів з удосконалення оцінки процесу коучингу в управлінні персоналом.

Інформаційною базою дослідження є наукові дослідження, інтернет-публікації з питань використання коучингу в управлінні персоналом, а також штатний розклад, фінансова звітність та матеріали опитування персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність та інструменти коучингу

В сучасній економіці високий попит на підвищення кваліфікації, знань та продуктивності праці працівників. Одним із найбільш широко використовуваних методів підвищення індивідуальної та організаційної ефективності є навчання. Практика коучингу протягом багатьох років здебільшого надавалася на індивідуальній основі та була зосереджена на розвитку відносин між практикуючим та клієнтом для сприяння зростанню на індивідуальному рівні.

Коучинг - це процес допомоги людям у досягненні їх цілей та вирішенні проблем. Він заснований на переконанні, що люди вже мають внутрішні ресурси, необхідні для того, щоб досягти бажаних результатів, і що завдання коуча полягає у допомозі їм відкрити і використовувати ці ресурси.

Розглянемо визначення «коучингу» в сучасних наукових публікаціях (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення «коучингу» в сучасних наукових публікаціях

Автор	Визначення
1	2
Кустріч Л. О., Кустріч В. І.	метод інноваційного розвитку персоналу, що забезпечує розкриття потенціалу співробітників, їх самоорганізацію, підвищення продуктивної діяльності та професійного зростання, що сприятиме формуванню економічної політики управління персоналом та розвитку підприємства за рахунок якості персоналу [17, с.254]
Ломага Ю. Р., Нагірна М. Я.	коучинг є ефективним інструментом для досягнення конкретних цілей у робочій та життєвій сферах, сприяє розкриттю потенціалу людини, орієнтований на результат та внесення позитивних змін [20, с.188]
Тертична Л., Дегтяр А.	коучинг – це сукупність методів, інструментів, методик спрямованих на виявлення та реалізацію потенціалу людини або колективу, шляхом самостійного надання відповідей на питання поставлених коучем [26]

1	2
Плавчан П., Брич В., Борисяк О.	Взаємодія між коучем і працівником, яка призводить до значного збільшення ефективності та результативності роботи, мотивації працівника, підвищення особистої відповідальності. Коуч допомагає реалізувати скритий потенціал працівника, спрямовуючи його до самонавчання і саморозвитку [26, с.290]
Пащенко В., Волкова Н.	коучинг є ефективним інструментом створення командно-цільової мотивації для нових членів професійної групи та одним із основних компонентів управління персоналом [26, с.497]
Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І.	Коучинг як процес навчання працівників, при якому тренер допомагає людині самостійно віднайти та розвинути свої здібності, навички, а також підтримує у вирішенні певних проблем [36, с.440]

Отже, серед наведених визначень в табл.1.1., на мою думку, найбільше розкриває сутність «коучингу» визначення авторів Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І., хоча і згодна з тим, що коучинг є методом розвитку персоналу [17, с.254] та інструментом досягнення цілей в різних сферах житті людини [20, с.188; [26, с.497], а також що це взаємодія між коучем і працівником [26, с.290]. В контексті управління персоналом пропоную наступне визначення коучингу – це процес, у якому коуч (тренер, наставник) допомагає працівнику досягти своїх цілей, розвиваючи його потенціал та допомагаючи йому вирішити проблеми, коучинг використовується для допомоги працівникам у розвитку та підтримці їхніх професійних навичок, підвищенні їхньої ефективності та мотивації.

Коучинг в управлінні персоналом зазвичай починається із встановлення цілей та завдань, яких працівник хоче досягти. Потім коуч працює з працівником, допомагаючи йому визначити шлях до досягнення цих цілей і підтримуючи його в ході виконання завдань. Коучинг може включати такі елементи, як навчання новим навичкам, розвиток лідерських якостей, поліпшення комунікаційних навичок і вирішення конфліктів [24].

Виділяють різні види коучингу персоналу, які можуть бути використані в різних ситуаціях та для різних цілей. Деякі з найбільш поширених видів коучингу персоналу включають (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Основні види коучингу персоналу

Джерело: складено автором за [10;16;23;32]

Індивідуальний коучинг – це вид коучинга, який ґрунтується на індивідуальній роботі коуча із працівником. Коуч допомагає йому розвивати особисті та професійні навички, а також досягати цілей, які вони визначають разом [10, с.86]. Груповий коучинг – це вид коучінга, який проводиться з групою працівників. Він може бути ефективним для розвитку командної роботи, поліпшення комунікації та підвищення мотивації у групі [23].

Коучинг на робочому місці передбачає, що коуч працює із працівником безпосередньо на робочому місці. Він може використовуватися для покращення конкретних навичок, наприклад ефективності роботи, управління часом, комунікаційних навичок і т.д. [16, с.58].

Зовнішній коучинг – у цьому виді коучинга організація запрошує зовнішнього коуча для роботи з персоналом. Це може бути корисним для тих випадків, коли необхідно отримати незалежний погляд на проблеми чи ситуацію в організації [10, с.84]. Внутрішній коучинг персоналу – це процес, у якому працівник організації, навчений і досвідчений у сфері коучингу, працює з іншими працівниками у межах організації. Внутрішній коучинг може допомогти організації

підвищити ефективність та результативність її персоналу, розвинути лідерські якості та підтримувати персонал у досягненні особистих та професійних цілей [32].

Executive-коучинг (управлінський коучинг) – це процес індивідуального коучингу для керівників та топ-менеджерів. Він допомагає їм розвивати навички лідерства, приймати ефективні управлінські рішення та досягати особистих та професійних цілей [10, с.86]. Executive-коучинг має наступні напрями:

- розвиток лідерських навичок – коуч допомагає керівнику розвивати навички лідерства, такі як управління людьми, прийняття рішень, комунікація та розвиток стратегії;
- управління змінами – коуч допомагає керівнику розвивати навички управління змінами в організації, у тому числі адаптацію до нових ринкових умов, зміни бізнес-моделей та зростання компанії;
- поліпшення ділової продуктивності – коуч допомагає керівнику підвищувати ефективність своєї роботи та досягати поставлених бізнес-цілей;
- розвиток особистої ефективності – коуч допомагає керівнику підвищувати свою особисту ефективність, таку як управління часом, зменшення стресу та підвищення мотивації;
- кар'єрний розвиток – коуч допомагає керівнику розробляти кар'єрний план і досягати своїх професійних цілей [10, с.86].

Процес executive-коучінга може бути адаптований під конкретні потреби керівника. Коуч і керівник зазвичай працюють над різними завданнями та проблемами, встановлюють цілі, розробляють план дій та оцінюють результати. Результати executive-коучінга зазвичай полягають у збільшенні ефективності роботи, підвищенні мотивації та впевненості керівника, а також у кращому управлінні людьми та проектами.

Коучинг для розвитку лідерства – це вид коучингу, який може бути використаний для розвитку лідерських навичок у працівників, які обіймають високі посади в організації. Коуч допомагає їм розвивати свої лідерські якості, приймати стратегічні рішення та ефективно керувати командами.

Career-коучинг (кар'єрний коучинг) – це процес, який допомагає людям розвивати та реалізовувати свою кар'єру. Мета кар'єрного коучингу – допомогти клієнту визначити свої кар'єрні цілі, розробити план дій та досягти успіху у своєму професійному житті [38, с.119].

Загалом коучинг є важливим інструментом в управлінні персоналом, який може допомогти компаніям досягти більшої ефективності та покращити результати своєї роботи. Існує безліч різних моделей (інструментів), що використовуються в коучінгу, розглянемо найбільш популярні:

- модель лінійного коучингу «Скарга-Бажання-Рішення». Ця модель допомагає працівнику визначити, що йому заважає у роботі, що він хоче змінити, і які дії йому потрібно вжити, щоб вирішити проблему;
- GROW-модель. Це одна з найпоширеніших моделей коучінгу, яка складається з чотирьох етапів: постановка мети, визначення реальної ситуації, вироблення плану дій та оцінка результатів [20, с.187];
- модель трьох «К» (Coaching Kata). Ця модель допомагає працівнику розвивати навички та підвищувати ефективність роботи, використовуючи три ключові етапи: визначення каталізатора змін, встановлення поточного стану та розробка плану дій;
- модель 4Р (Ресурси, Ризики, Результат, Рішення). Ця модель допомагає працівнику оцінити поточну ситуацію, виявити можливості та загрози, визначити бажаний результат та розробити план дій для досягнення цього результату [1, с.17];
- трансформуючі питання. Це тип питань, який дозволяє працівнику побачити проблему з різних боків та знайти нові рішення. Такі питання можуть містити «Які можливості з'являться, якщо ви це зробите?» або «Як ви можете використати свої сильні сторони, щоб вирішити цю проблему?»
- модулі можливостей. Ці модулі допомагають працівнику визначити свої сильні та слабкі сторони та розробити план дій для покращення навичок та підвищення ефективності;

- модулі часу. Ці модулі допомагають працівнику визначити, як він використовує свій час, та розробити план дій для покращення управління часом та підвищення продуктивності;
- піраміда Ділтса – це інструмент коучингу, який використовується для виявлення переконань та цінностей людини та допомагає визначити, як ці переконання впливають на її поведінку та прийняття рішень;
- шкалювання. Цей метод дозволяє персоналу оцінити свій прогрес та досягнення, використовуючи шкалу від 1 до 10 або від 0 до 100, та розробити план дій для покращення результатів [40].

Отже, коучинг персоналу – це процес, спрямований на допомогу працівникам компанії у розвитку та підвищенні їх продуктивності, поліпшенні міжособистісних відносин та досягненні кар'єрних цілей. Мета коучингу персоналу полягає у допомозі працівникам усвідомити свій потенціал, розвинути свої навички та компетенції, покращити ефективність своєї роботи та досягти успіху у своєму професійному житті. Коучинг персоналу може проводитися як усередині компанії, так і за допомогою зовнішніх спеціалістів-коучів. Виділяють різні види коучингу в системі управління персоналом: індивідуальний, груповий, управлінський, коучинг на робочому місці та інші. Коучинг персоналу – це процес, який може бути адаптований під конкретні потреби компанії та її персоналу. Він може включати різні інструменти і техніки, такі як постановка цілей, розвиток лідерських навичок, поліпшення комунікації, підвищення мотивації тощо.

1.2 Роль та місце коучингу в системі управління персоналом

Головною метою коучингу персоналу є допомога працівникам досягти своїх професійних цілей, а також покращити свою роботу та продуктивність у рамках компанії. Коучинг може допомогти персоналу визначити свої слабкі сторони та знайти способи їх покращення, що може призвести до більш високої продуктивності та результативності у роботі [16, с.59].

Коучинг відіграє важливу роль в управлінні персоналом, оскільки він допомагає розвивати навички та компетенції працівників, підвищувати їхню продуктивність і мотивацію. Коучинг - це процес, у якому коуч допомагає працівнику досягти своїх цілей, розвиваючи його потенціал та допомагаючи йому вирішити проблеми.

Розглянемо основні завдання коучингу у системі управління персоналом (рис.1.2).

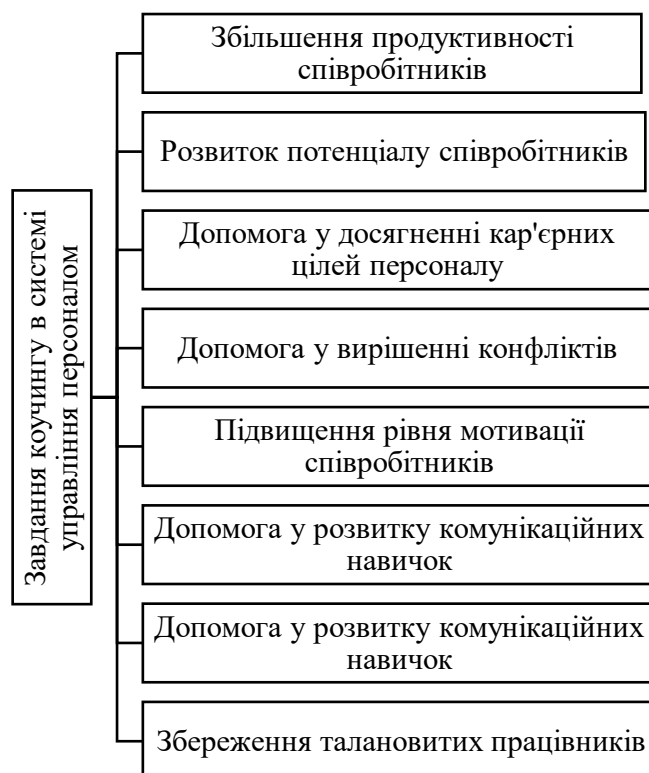


Рисунок 1.2 – Основні завдання коучингу в системі управління персоналом

Джерело: складено автором за [16;32;36;38]

Коучинг є ефективним методом для збільшення продуктивності праці персоналу, оскільки він фокусується на розвитку навичок, умінь та потенціалу кожного працівника. Розглянемо способи, якими коучинг може допомогти підвищити продуктивність праці персоналу:

- визначення цілей. Коуч допомагає працівнику визначити конкретні цілі та план дій для їх досягнення. Ясне розуміння цілей та дій, які потрібно виконати, допомагає зосередитися на завданнях, які є найбільш важливими для досягнення результату;
- розвиток навичок. Коуч допомагає працівнику розвивати навички та вміння, необхідні для більш ефективного виконання своєї роботи. Це може включати тренінги, уроки та наставництво;
- збільшення мотивації. Коуч допомагає працівнику залишатися вмотивованим та зацікавленим у своїй роботі, надаючи йому зворотний зв'язок та підтримку. Працівники, які відчують, що їхня робота цінується, часто більш ефективні та продуктивні;
- розвиток лідерських навичок. Коуч допомагає працівникам розвивати лідерські навички, що може призвести до підвищення їхньої продуктивності та до більш високої кваліфікації;
- розкриття потенціалу. Коуч допомагає працівникам розкрити свій потенціал та використати його в повній мірі, що може призвести до більш високої продуктивності праці [36, с.160].

Отже, коучинг допомагає персоналу зростати та розвиватися, що призводить до підвищення рівня їхньої продуктивності. Коучинг також допомагає встановити зв'язок між продуктивністю праці та особистими цілями, що, у свою чергу, може стимулювати персонал на більш високі досягнення.

Одним із головних завдань коучингу є допомога працівникам у розвитку їхнього професійного потенціалу. Коучинг може допомогти персоналу покращити свої навички та знання, що може призвести до успішнішої роботи в компанії [32]. Способи, якими коучинг може допомогти розкрити потенціал працівників, включають:

- ідентифікація сильних сторін. Коуч допомагає працівнику виявити його сильні сторони і використовувати їх на максимальному рівні. Це може включати виявлення особистісних якостей, навичок та умінь, які можуть бути використані для досягнення найкращих результатів у роботі;
- розвиток навичок. Коуч допомагає працівнику розвивати навички та вміння, необхідні для більш ефективного виконання своєї роботи. Це може включати тренінги, уроки та наставництво;
- зворотній зв'язок. Коуч надає працівнику зворотний зв'язок щодо їх роботи, що допомагає їм зрозуміти, де вони можуть покращитись і які зміни у своїй роботі можуть призвести до кращих результатів;
- розвиток лідерських навичок. Коуч допомагає працівникам розвивати лідерські навички, що може призвести до підвищення їхньої продуктивності та до більш високої кваліфікації;
- управління часом. Коуч допомагає працівникам управляти своїм часом більш ефективно, що дозволяє використовувати свої навички та вміння на максимальному рівні [34].

Коучинг допомагає працівникам розкрити свій потенціал, підвищуючи їхню впевненість у своїх силах та здібностях. Це може призвести до збільшення мотивації, покращення продуктивності та розвитку більш глибокого та довгострокового зв'язку між співробітником та роботодавцем [25, с.33].

Коучинг може допомогти працівникам визначити свої кар'єрні цілі та розробити план дій для їх досягнення. Коуч може допомогти працівникам розвинути необхідні навички та знання для просування кар'єрними сходами.

Коуч може допомогти працівникам дізнатися більше про себе та про інших, розібратися у своїх мотиваціях та потребах, а також навчитися краще висловлювати свої думки та почуття. Це може зменшити напругу та конфлікти в колективі та покращити загальний рівень комунікації.

Коучинг може допомогти працівникам стати більш вмотивованими та зацікавленими у своїй роботі. Коуч може допомогти працівникам визначити, що важливо для них у роботі, і допомогти їм досягти цих цілей. Часто працівники

втрачають мотивацію та ентузіазм через рутину, брак цікавих завдань чи невизначеність у розвитку кар'єри. Коучинг може допомогти їм визначити свої цілі, розвинути навички та якості, які необхідні для їх досягнення, та розробити план дій для їх реалізації. Це може збільшити мотивацію та задоволеність співробітників, що, у свою чергу, може підвищити їхню продуктивність і лояльність до компанії.

Коучинг може допомогти персоналу розвинути свої комунікаційні навички, що може покращити їхню здатність працювати в команді та взаємодіяти з колегами та керівництвом. Окрім того, коли працівники відчують, що їм допомагають зростати та розвиватися, вони зазвичай більш лояльні до компанії та менш схильні до пошуку нових можливостей на ринку праці [40].

Таким чином, коучинг відіграє важливу роль в управлінні персоналом, допомагаючи розвивати компетенції, підвищувати мотивацію та ефективність роботи співробітників, а також покращувати комунікацію у колективі.

Коучинг персоналу може бути інтегрований у систему управління персоналом компанії різних рівнях. Наприклад, він може бути включений у процес навчання та розвитку співробітників, який проводить компанія. Коучинг може допомогти співробітникам покращити свої навички та досягти певних кар'єрних цілей, що може призвести до підвищення їхньої продуктивності та ефективності в роботі.

Крім того, коучинг персоналу може бути включений до процесу оцінювання ефективності персоналу. Коуч може працювати із працівниками, щоб допомогти їм покращити свої результати, що може призвести до більш високої оцінки їхньої роботи. Коучинг також може використовуватися для покращення комунікації між керівництвом та працівниками, що може сприяти підвищенню ефективності роботи усієї команди [42, с.47].

Застосування коучингу в управлінні персоналом засноване на ряді принципів:

- довіра та повага. Коуч повинен виявляти довіру до працівника та поважати його як особистість, а не лише як виконавця своїх обов'язків;

- співробітництво та партнерство. Коуч та працівник повинні працювати разом як партнери, щоб досягти спільних цілей;
- ясні цілі та завдання. Цілі та завдання повинні бути ясними та зрозумілими як для коуча, так і для працівника;
- активне слухання. Коуч повинен активно слухати працівника та розуміти його потреби та очікування;
- відкритий та чесний діалог. Має бути відкритий та чесний діалог між коучем та працівником, щоб обидві сторони могли висловити свої думки та почуття;
- підтримка та заохочення. Коуч повинен підтримувати та заохочувати працівника, щоб він відчував себе впевненіше і міг досягти своїх цілей.
- встановлення відповідальності: Працівник повинен відчувати відповідальність за свої дії та приймати на себе повну відповідальність за свої результати;
- розвиток навичок та вмінь. Коуч повинен допомогти працівнику розвивати свої навички та вміння, щоб він міг більш ефективно виконувати свою роботу;
- фокус на рішеннях. Коуч повинен фокусуватися на рішеннях, а не на проблемах, та допомагати працівнику знайти рішення для досягнення своїх цілей;
- постійний саморозвиток. Коуч повинен постійно вдосконалювати свої навички та методи, щоб стати більш ефективним у своїй роботі [10, с.84].

Всі ці принципи разом допомагають створити ефективне середовище для коучингу і досягнення результатів в управлінні персоналом.

Таким чином, коучинг персоналу може відігравати важливу роль у системі управління персоналом компанії, допомагаючи персоналу досягти своїх професійних цілей та покращити свою роботу, що в кінцевому підсумку може призвести до більш високої продуктивності та успіху компанії в цілому.

1.3 Методичні засади оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом

Оцінка ефективності коучингу в управлінні персоналом є важливим інструментом визначення того, як добре працює цей метод в організації. Оцінюючи ефективності коучингу у створенні поділяють економічну і психологічну ефективність коучингу, остання становить найбільший інтерес. Ефективність коучингу також розглядається на індивідуальному та організаційному рівнях, оскільки коучинг проводиться з окремими працівниками індивідуально, але впливає на організацію загалом. Методи, що застосовуються для оцінювання ефективності коучингу на індивідуальному рівні, можуть застосовуватись і в індивідуальному коучингу [3, с.130].

Серед психологічних змінних, що використовуються для оцінювання ефективності коучингу, найбільш популярні залучення персоналу, зниження рівня стресу, зростання життєстійкості та психологічного благополуччя у працівників [46].

Існують різні методи оцінювання залучення персоналу, зниження рівня стресу, зростання життєстійкості та психологічного благополуччя у персоналу:

- анкетування працівників - це найпоширеніший метод оцінки залучення персоналу. Анкети зазвичай містять питання про мотивацію, задоволеність роботою, комунікацію в колективі, оцінку роботи керівництва та інші аспекти праці;
- інтерв'ю персоналу - це метод, у якому проводяться особисті інтерв'ю із працівниками на виявлення їх думки про роботу та умови праці. Цей метод може бути більш докладним, ніж анкетування, але він також може бути трудомістким і дорогим;
- фокус-групи. Можна створити фокус-групи, в яких працівники обговорюватимуть свій досвід проходження коучингу і як це вплинуло на рівень стресу. Фокус-групи можуть бути корисними для отримання більш детальної інформації про те, як коучинг вплинув на персонал;

- спостереження за роботою - це метод, при якому спостерігачі спостерігають за роботою колег та оцінюють їхній рівень залученості та мотивації. Цей метод може бути корисним для визначення того, як працює персонал в реальній ситуації, але він може бути недостатньо об'єктивним і потребує великої кількості часу та ресурсів [49].

Всі ці методи оцінювання залучення персоналу можуть бути ефективними, якщо вони правильно використовуються. Результати оцінювання залученості персоналу можуть допомогти керуючим виявити проблеми та вжити заходів щодо покращення умов праці та мотивації персоналу.

Однак власники бізнесу зазвичай хочуть бачити більш об'єктивні параметри ефективності. Як економічний показник ефективності коучингу найчастіше використовується ROI (return of investment). При цьому багато науковців зазначають, що економічні методи оцінювання ефективності проведення коучингу не показові.

Існують різні підходи та моделі оцінювання ефективності коучингу в організації. Серед них виділимо модель оцінки ефективності коучингу в організації Лоуренса та Уайта [43, с.50].

Лоуренс та Уайт розробили модель оцінювання організаційного коучингу, яку назвали «Модель годинникової вежі для оцінки коучингу перших осіб організації» (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Модель оцінювання ефективності коучингу в організації

Рівень «вежі»	Спосіб оцінки
Повернення інвестицій (ROI)	Підрахунок за формулами
Результати компанії	Вимірювання показників
Поведінка	Зворотній зв'язок, спостереження, 360 градусів
Коучингова методологія	Ведення коучем процесу наставництва
Мотивація	Планування коучем інтервенцій
Ціль	Вивіряння мети

Джерело: [43]

Модель слід аналізувати знизу нагору:

- перший «поверх» вежі – це рівень цілей коучингу, співвіднесених із бізнес-цілями компанії. Вивірка цілей на початкових етапах коучингу вже є методом оцінювання коучингу, оскільки від того, наскільки точно сформульована мета залежить результат коучингу і його цінність для компанії. У цьому процесі обов'язково беруть участь усі стейкхолдери коучингу;
- другий рівень – мотивація коуча та його залучення до процесу коучингу;
- третій рівень – методологія коучингу, яка включає створення особливої розвиваючої атмосфери за допомогою інструментів коучингу;
- четвертий рівень – поведінка, це вже критерій, який можна спостерігати збоку та оцінювати;
- п'ятий рівень моделі – результати компанії;
- шостий рівень – ROI, цей показник підраховується за спеціальними формулами і показує фінансову ефективність застосування коучингу в компанії [43].

На кожному етапі коучингу замовник, дотримуючись даної моделі, може оцінити ефективність процесу. При цьому знизу нагору «вежі» посилюється об'єктивність та зовнішній характер оцінки. Вважається, що модель «годинної вежі» може бути основою для розробки більш глобальної моделі оцінювання ефективності коучингу. При цьому вона повинна включати змінні і процесу, і результату. Поєднання якісних та кількісних методів допоможе отримати валідні результати, не втративши при цьому змістовних змінних.

Пропоную при оцінці ефективності коучингу в управлінні персоналом використовувати такі показники:

- динаміка продуктивності персоналу до та після запровадження коучингу;
- динаміка показників плинності персоналу до та після запровадження коучингу;
- рівень залучення персоналу (вимірюємо методом анкетування);
- рівень психологічного клімату (вимірюємо методом анкетування).

Існує кілька методологій анкетування, які можуть використовуватись для вимірювання рівня залучення персоналу:

- скейли оцінки. Це методологія, яка дозволяє персоналу оцінити свій рівень залученості на шкалі від 1 до 5 або від 1 до 10 в компанії;
- відкриті питання. Ця методологія пропонує відкриті питання, в яких працівники можуть описати свій рівень залученості, пояснити, що мотивує їх на роботі та що можна покращити у їхньому робочому середовищі;
- масштаби оцінки. Ця методологія пропонує персоналу оцінити свій рівень залучення до роботи, використовуючи структуровані масштаби оцінки. В анкеті можуть бути питання, в яких працівникам пропонується оцінити свій рівень залучення на шкалі від «цілком не згоден» до «повністю згоден»;
- метод 360 градусів. Ця методологія дозволяє отримати оцінку рівня залучення персоналу від різних сторін. Наприклад, працівники можуть оцінити свій рівень залучення, а також їхні керівники, колеги та підлеглі [22].

Психологічна атмосфера у колективі часто досліджується методом А. Фідлера. Методика А. Фідлера для оцінки психологічного клімату в колективі називається «Шкала оцінки клімату». Вона дозволяє оцінити загальне ставлення членів колективу до роботи та один одному, а також виявити деякі особливості психологічного клімату, такі як рівень підтримки, довіри, відкритості та конфліктності у колективі [35, с.172]. Методика включає 18 питань, що дозволяють оцінити такі аспекти психологічного клімату:

- відкритість спілкування у колективі;
- рівень довіри між працівниками;
- рівень довіри між керівництвом та підлеглими;
- підтримка, яку працівники отримують від керівництва;
- підтримка, яку працівники отримують від колег;
- рівень конфліктності у колективі;

Питання включають твердження, на які потрібно оцінити згоду чи незгоду по п'ятибальній шкалі. Наприклад:

- в моїй команді члени почуваються вільно, висловлюючи свою думку;
- я повністю довіряю своїм колегам;
- керівник завжди підтримує мене у моїй роботі;
- я відчуваю підтримку від своїх колег;
- в нашій команді часто виникають конфлікти [35, с.173].

Для оцінки психологічного клімату у колективі необхідно провести анкетування серед усіх членів команди. Після збору відповідей можна проаналізувати результати та виявити найбільш проблемні галузі, які потребують додаткової роботи та покращення. Однак, не варто покладатися лише на цю методику та її результати, оскільки психологічний клімат у колективі є складним та багатограним поняттям, і потребує комплексного підходу.

Індекс групової згуртованості Сішора є однією з методик оцінки рівня згуртованості групи. Цей індекс був розроблений К. Сішорою та використовується для вимірювання соціальної кохезії, яка є важливою складовою групової згуртованості. Індекс групової згуртованості Сішора [18, с.142].

Кожна з цих характеристик оцінюється по п'ятибальній шкалі, де 1 - дуже низький рівень, а 5 - дуже високий рівень. Потім обчислюються середні значення кожної характеристики. Індекс групової згуртованості Сішора обчислюється за такою формулою:

Cohesiveness Index = (Взаємозалежність + Взаємна підтримка + Узгодженість цілей) - Рівень конфліктності

Результати можуть бути інтерпретовані таким чином:

- якщо індекс дорівнює 0, це означає, що група не є ні згуртованою, ні незгуртованою;
- якщо індекс менший за 0, то група незгуртована;
- якщо індекс більше 0, група згуртована [18].

Психологи вважають, що дана методика є доцільною для дослідження соціально-психологічного колективу у разі, коли чисельність учасників колективу

не перевищує 40 осіб. Якщо ж проводиться оцінка великих колективів, то рекомендують застосовувати метод для обчислення індексу групової згуртованості за відділами (підрозділами), аналізуючи клімат саме за групами.

Таким чином, ефективність коучингу може оцінюватися на індивідуальному та організаційному рівнях. Існують дві основні моделі оцінки ефективності коучингу: за результатом та за процесом. Оцінюючи «за результатом» порівнюється стан системи до і після коучингу за заданими заздалегідь параметрами. Оцінюючи «по процесу» оцінюється ефективність самого процесу коучингу починаючи з першої зустрічі коуча із замовником. Для такої оцінки можуть використовуватися рівні моделі (наприклад, модель «годинної вежі»). Для оцінювання ефективності коучингу на вітчизняному підприємстві пропоную використовувати показники продуктивності праці, показники руху персоналу, методи анкетування (опитування щодо того, як працівники оцінюють практику коучингу на підприємстві), методики Фідлера А. «Шкала оцінки клімату», індекс групової згуртованості Сішора.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «БМЗ «ПРОГРЕС»

2.1 Аналіз системи управління персоналом та досвіду використання коучингу у ПАТ «БМЗ «Прогрес»

Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес» (ПАТ «БМЗ «Прогрес») було засновано у 1945 році на території України. Завод спеціалізується на виробництві металообробного обладнання, запчастин для промисловості та інших механічних виробів. Завод є одним із найбільших підприємств у галузі машинобудування України та на сьогоднішній день виробляє понад 100 видів продукції, включаючи металообробні верстати, прес-форми, технологічне обладнання тощо.

На ПАТ «БМЗ «Прогрес» станом на 31.12.2022 року працювало 706 працівників. Розглянемо організаційну структуру ПАТ «БМЗ «Прогрес» (рис.2.1).

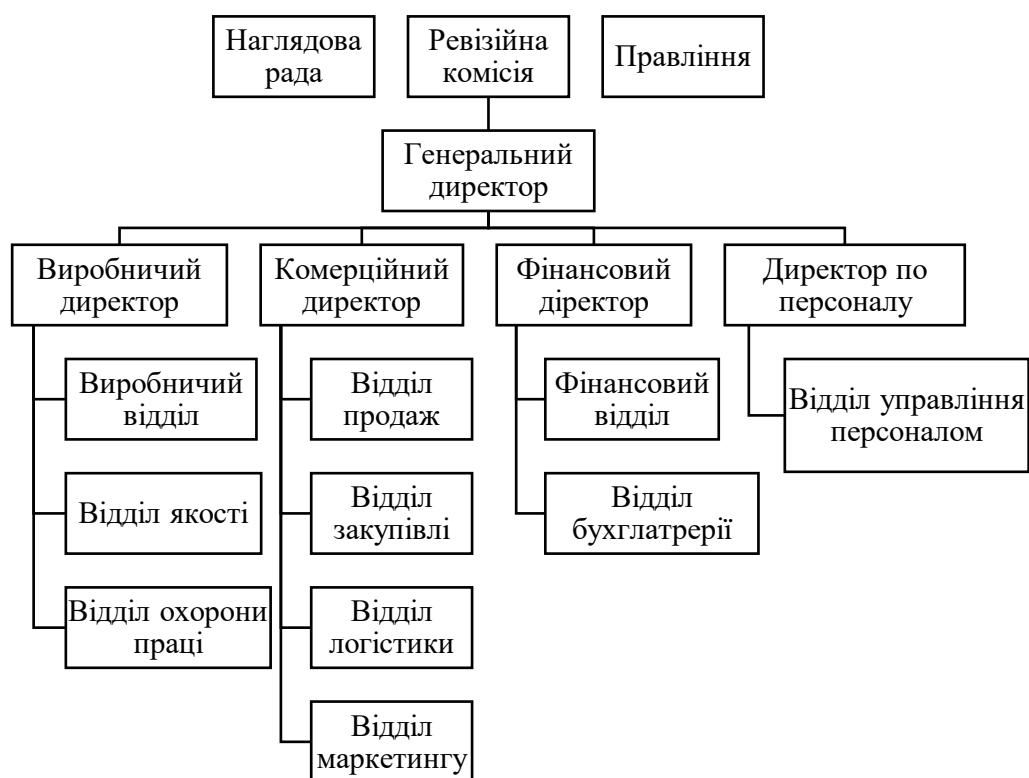


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПАТ «БМЗ «Прогрес»

Джерело: складено автором за даними ПАТ «БМЗ «Прогрес»

З рис.2.1 бачимо, що на заводі використовується лінійно-функціональна структура управління. Вища ланка управління включає рівень директорів, менеджерами середньої ланки є керівник відділів, а менеджерами нижчої ланки є майстри на виробництві, старші фахівці у відділах.

Розглянемо структуру персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес» за характером виконуваних функцій в 2020-2022 роках на рис.2.2.

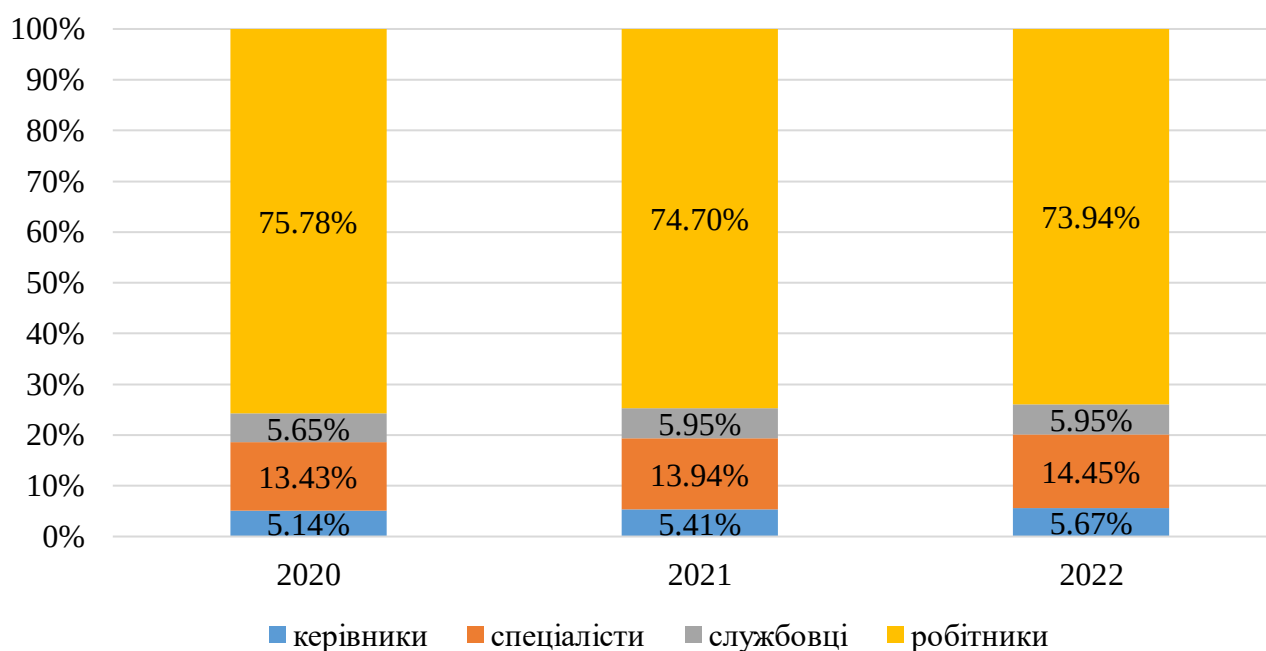


Рисунок 2.2 – Структура персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес» за характером виконуваних функцій в 2020-2022 роках, %

Джерело: складено автором за даними ПАТ «БМЗ «Прогрес»

З рис.2.2 бачимо, що найбільшою є частка виробничого персоналу (робітників), яка зменшилась з 75,78% в 2020 році до 73,93% в 2022 році. Частка керівників склала 5,67% в 2022 році, частка спеціалістів – 14,45% та частка службовців – 5,95%.

Структура персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес» за віком в 2020-2022 роках наведена на рис.2.3. З рис.2.3 бачимо, що найбільше на підприємстві працює персоналу віком 30-50 років – 66,29%, а найменше працівників віком старше 50 років – 3,97% та їх частка постійно скорочується, що пов'язано з цілеспрямованою політикою підприємства, що направлена на підбір персоналу молодого віку.

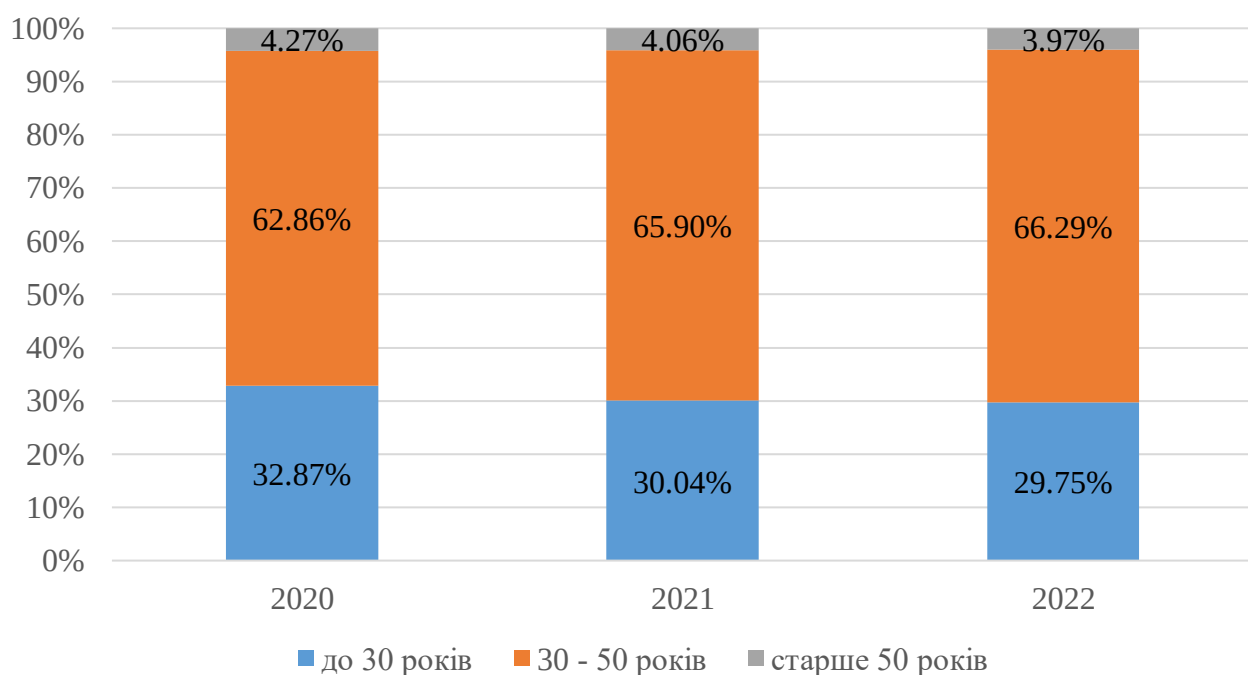


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес» за віком в 2020-2022 роках, %

Джерело: складено автором за даними ПАТ «БМЗ «Прогрес»

Розглянемо структуру персоналу за рівнем освіти (рис.2.4).

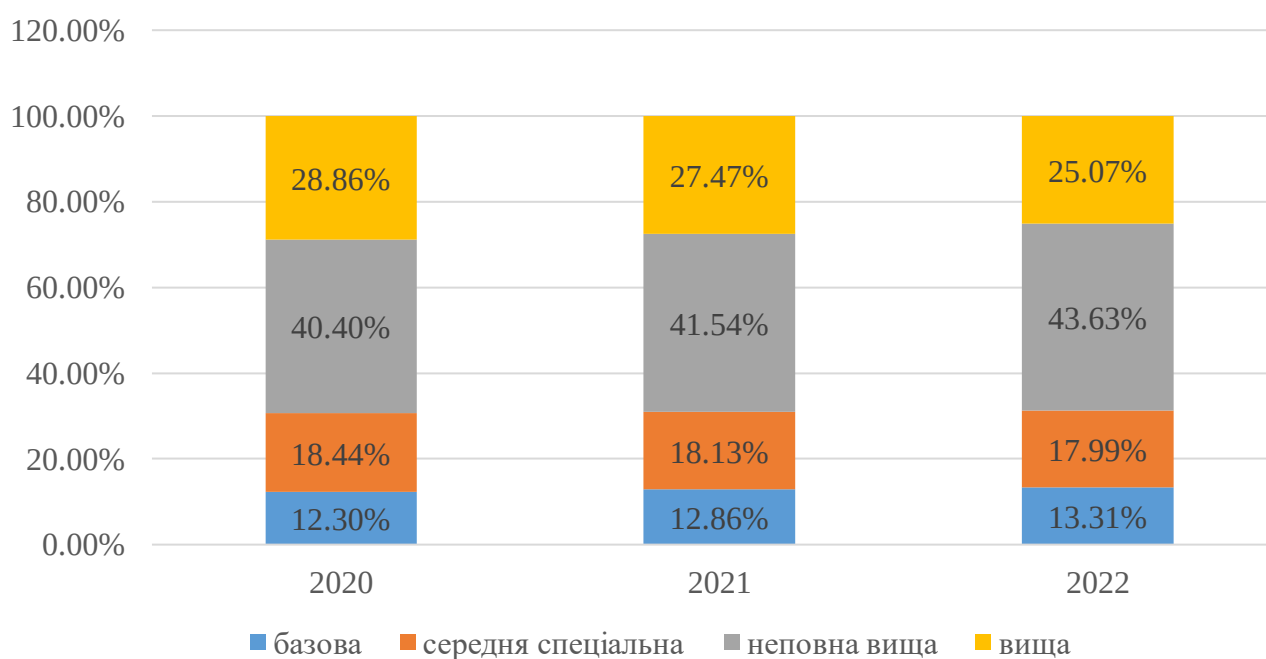


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес» за рівнем освіти в 2020-2022 роках, %

Джерело: складено автором за даними ПАТ «БМЗ «Прогрес»

Дані про рівень освіти персоналу підприємства є важливими показниками для оцінювання кадрового потенціалу та здатності підприємства до інноваційного розвитку. Відповідно до рис.2.4, рівень освіти персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес» досить високий, 25,07% персоналу має повну вищу освіту та 43,63% персоналу має неповну вищу освіту, 17,99;% персоналу має середню спеціальну освіту та 13,31% персоналу має базову освіту. Однак, необхідно звернути увагу на те, що на підприємстві може бути потрібна певна спеціалізована освіта, тому важливо підтримувати систему навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Для управління персоналом на ПАТ «БМЗ «Прогрес» було створено відділ управління персоналом. Відділ управління персоналом включає керівника відділу, кадровика, який займається паперовими питаннями оформлення та звільнення персоналу, контролем відпусток та іншими витаннями. Також до відділу входить менеджер по найму персоналу та менеджер з розвитку персоналу.

Розглянемо основні елементи системи управління персоналом на ПАТ «БМЗ «Прогрес» (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Основні елементи системи управління персоналом на ПАТ «БМЗ «Прогрес»

Джерело: складено автором за даними ПАТ «БМЗ «Прогрес»

Працівники відділу управління персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес» використовують різні джерела залучення нових співробітників, включаючи вакансії на сайтах, соціальних мережах, рекомендації співробітників тощо. Крім того, менеджер по найму персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес» орієнтований на пошук кваліфікованих спеціалістів та проводить ретельний відбір кандидатів на всіх етапах найму.

Працівники відділу управління персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес» використовують різні методи оцінювання співробітників, включаючи анкети, тестування та індивідуальні інтерв'ю. Оцінювання проводиться як для нових, так і для досвідчених співробітників, з метою виявлення сильних та слабких сторін та визначення додаткових потреб у навчанні та розвитку. Окрім того, щорічно проводиться оцінювання рівня кваліфікації виробничого персоналу з метою присвоєння або підтвердження свого кваліфікаційного рівня (наприклад, токарь 3 розряду). Результати проведеного оцінювання професійного рівня виробничого персоналу впливає на їх оплату праці.

ПАТ «БМЗ «Прогрес» запроваджує різні програми навчання та розвитку для своїх працівників, включаючи корпоративні тренінги, курси підвищення кваліфікації, навчання на робочому місці, коучинг тощо. На даний час, зважаючи на економію грошових коштів, саме внутрішній коучинг активно застосовується для навчання персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес».

ПАТ «БМЗ «Прогрес» пропонує своїм працівникам різні форми мотивації та стимулювання, включаючи фінансові та нематеріальні заохочення, можливість кар'єрного зростання, участь у проектах тощо.

ПАТ «БМЗ «Прогрес» використовує систему управління продуктивністю, яка дозволяє оцінювати ефективність роботи працівників та керувати їх

продуктивністю. Крім того, завод планує свої кадрові ресурси на основі аналізу поточних та майбутніх потреб у персоналі.

ПАТ «БМЗ «Прогрес» орієнтований на розвиток відкритих та прозорих комунікацій з персоналом, включаючи регулярний зворотний зв'язок, проведення нарад та зборів, а також використання сучасних інформаційних технологій для спілкування зі співробітниками. Важливим елементом системи управління персоналом на заводі є створення сприятливої робочої атмосфери і підтримка дружніх відносин між співробітниками.

ПАТ «БМЗ «Прогрес» надає своїм співробітникам соціальні пільги та послуги, такі як оплачувана відпустка, медичне страхування та додаткові виплати. Крім того, завод піклується про безпеку та здоров'я своїх співробітників, проводячи регулярні медичні огляди та навчаючи персонал правилам охорони праці.

В цілому система управління персоналом на ПАТ «БМЗ «Прогрес» орієнтована на створення сприятливих умов для роботи та розвитку персоналу, підвищення ефективності виробництва та забезпечення якісної продукції. Підприємство приділяє особливу увагу розвитку персоналу та формуванню культури командної роботи, що дозволяє заводу успішно розвиватися та конкурувати на ринку.

Використання коучингу у навчанні персоналу на ПАТ «БМЗ «Прогрес» є важливим елементом системи управління персоналом. Коучинг дозволяє не тільки підвищити рівень знань та навичок працівників, а й розвинути їх потенціал та мотивацію, що в свою чергу може вплинути на ефективність роботи та результативність виробництва. Метод коучингу застосовується як у виробничому так і у адміністративних відділах.

Для виробничого персоналу коучинг застосовується для формування професійних кадрів (як альтернатива курсів підвищення кваліфікації), у виробничому колективі (цех, дільниця) для покращення соціально-психологічного клімату, груповий коучинг (наприклад, в ситуації, коли один працівник навчається роботі за новою технологією і потім проводить навчання для своєї виробничої дільниці або для декількох колег по роботі).

Навчання на робочому місці є одним із основним методів навчання виробничого персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес». Цей метод дозволяє навчати працівників у реальному робочому середовищі, де вони можуть відразу ж застосовувати отримані знання та навички на практиці.

Переваги навчання на робочому місці включають:

- реальні умови навчання. Навчання на робочому місці дозволяє персоналу здобувати знання та навички в реальних умовах виробництва. Вони можуть відразу застосовувати отримані знання на практиці, що підвищує їх ефективність і впевненість;
- менше простою виробництва. Навчання на робочому місці не вимагає від працівників тимчасових витрат на переїзд на інші місця чи простої виробничої лінії. Це може допомогти скоротити витрати на навчання та підвищити продуктивність виробництва;
- підвищення кваліфікації працівників. Навчання на робочому місці дозволяє персоналу отримувати глибші та ретельніші знання про свою роботу. Вони можуть отримати рекомендації щодо покращення своєї роботи від колег та безпосередніх керівників;
- поліпшення комунікації. Навчання на робочому місці може допомогти працівникам розвивати свої комунікаційні навички та покращувати взаємодію з колегами та керівництвом. Це може покращити загальну ефективність виробничих процесів.

У процесі коучингу офісного персоналу коуч (тренер) працює індивідуально з кожним працівником, допомагаючи йому визначити свої цілі, розробити план дій та навчитися приймати рішення. Коучинг також допомагає персоналу керувати стресом, підвищувати мотивацію та впевненість у своїх здібностях. Як коуч виступає керівник відділу або головний спеціаліст відділу, а метод застосовується для нових працівників або під час підготовки працівника до зайняття керівної посади.

Отже, ПАТ «БМЗ «Прогрес» спеціалізується на виробництві металообробного обладнання, запчастин для промисловості та інших механічних виробів. На підприємстві працює 706 працівників. На заводі використовується лінійно-функціональна структура управління. Частка виробничого персоналу складає 73,93% в 2022 році, найбільше на підприємстві працює персоналу віком 30-50 років – 66,29% та 68,7% персоналу має вищу освіту. Для управління персоналом на ПАТ «БМЗ «Прогрес» здійснює відділ управління персоналом. До елементів системи управління персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес» входить рекрутинг та найм співробітників, оцінювання персоналу, навчання та розвиток співробітників, мотивація та стимулювання співробітників, управління продуктивністю та планування кадрів, комунікації та стосунки з персоналом, управління соціальним захистом та медичним обслуговуванням співробітників. ПАТ «БМЗ «Прогрес» запроваджує різні програми навчання та розвитку для своїх співробітників, включаючи корпоративні тренінги, курси підвищення кваліфікації, навчання на робочому місці, коучинг тощо. На даний час, зважаючи на економію грошових коштів, саме внутрішній коучинг активно застосовується для навчання персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес». Коучинг проводиться як для управлінського персоналу, так і для виробничого та адміністративного персоналу.

2.2 Оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом ПАТ «БМЗ «ПРОГРЕС»

Для визначення ефективності коучингу ПАТ «БМЗ «Прогрес» проаналізуємо динаміку продуктивності праці (на яку частково впливає і проведення заходів з коучингу), динаміка показників руху персоналу (на які частково впливає коучинг), методи анкетування (опитування щодо того, як працівники оцінюють практику коучингу на підприємстві), методику Фідлера А. «Шкала оцінки клімату» (для оцінки психологічного клімату в колективі), індекс групової згуртованості Сішора, проаналізуємо динаміку персоналу, що приймали участь в коучингу та витрати на коучинг в 2020-2022 роках.

Динаміка показників продуктивності праці ПАТ «БМЗ «Прогрес» в 2020-2022 роках (рис.2.6).

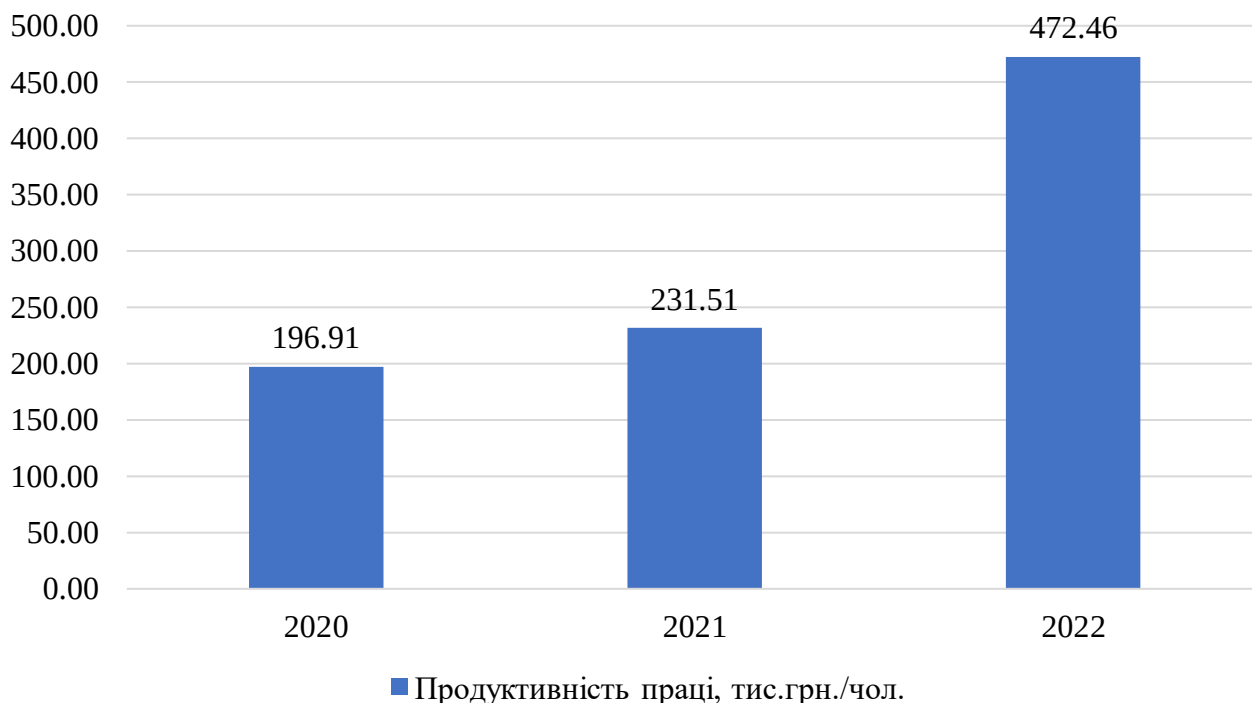


Рисунок 2.6 – Динаміка продуктивності праці ПАТ «БМЗ «Прогрес» в 2020-2022 роках, тис.грн.

Джерело: складено автором за даними ПАТ «БМЗ «Прогрес»

Продуктивність праці на підприємстві зросла в 2021 році на 17,57% за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції та зменшення чисельності персоналу на 58 осіб, в 2022 році продуктивність праці зросла на 240,96 тис.грн. (104,08%), чому сприяло збільшення замовлень на виробництво обладнання та ремонт обладнання та скорочення чисельності персоналу на 33 особи. В цілому, зростання продуктивності праці свідчить про високу ефективність управління персоналу і у тому числі ефективності коучингу як складової розвитку персоналу.

Проаналізуємо показники руху персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес» в 2020-2022 роках (табл.2.1).

З табл.2.1 бачимо, що в 2021 році штат персоналу зменшився на 58 працівників та в 2022 році на 33 працівники. Звільнення персоналу, обумовлене мобілізацією військовозобов'язаних та міграцією населення з України через війну, може вплинути на стан кадрового забезпечення на підприємстві та зменшити коефіцієнт стабільності персоналу.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників руху персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес» в 2020-2022 роках

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, 2021/2020	Відхилення, 2022/2021
Облікова чисельність персоналу	797	739	706	-58	-33
Чисельність прийнятого протягом року персоналу, у тому числі на стажування	38	33	83	-5	50
Звільнено персоналу протягом року	78	91	116	13	25
Звільнено працівників із категорії неминуче звільнених	5	4	8	-1	4
Коефіцієнт плинності персоналу, %	9,16	11,77	15,30	2,61	3,52
Коефіцієнт стабільності персоналу (стаж роботи в компанії понад 5 років), %	61,10	53,99	40,65	-7,11	-13,34
Кількість порушень дисципліни за рік	102	83	124	-19	41
Коефіцієнт порушення трудової дисципліни, %	12,80	11,23	17,56	-1,57	6,33

Джерело: складено автором за даними ПАТ «БМЗ «Прогрес»

Коефіцієнт плинності персоналу виріс з 7,4% в 2020 році до 15,3% в 2022 році, при цьому, на звільнення персоналу в 2022 році вплинула мобілізація військовозобов'язаних та міграція населення з України через війну. Коефіцієнт стабільності персоналу знизився з 61,1% до 40,65% через звільнення персоналу. Коефіцієнт порушення трудової дисципліни виріс з 12,8% до 17,56% через ускладнення умов праці для персоналу під час війни.

Розглянемо результати проведення методики оцінювання психологічної атмосфери в колективі (за А. Ф. Фідлером) (дод.А). Загалом було опитано 400 осіб з 706 (56,65%). Було створено середній профіль із індивідуальних профілів за методикою Фідлера А. «Шкала оцінки клімату», що відображає психологічну атмосферу ПАТ "БМЗ "Прогрес". Зведений результат представлено на рис.2.7.

Як бачимо, психологічна атмосфера ПАТ «БМЗ «Прогрес» є переважно сприятливою (47%), 27% персоналу вважають психологічну атмосферу частково сприятливою, 16,25% вважають атмосферу в колективі переважно сприятливою, 9,75% вважають психологічну атмосферу несприятливою.

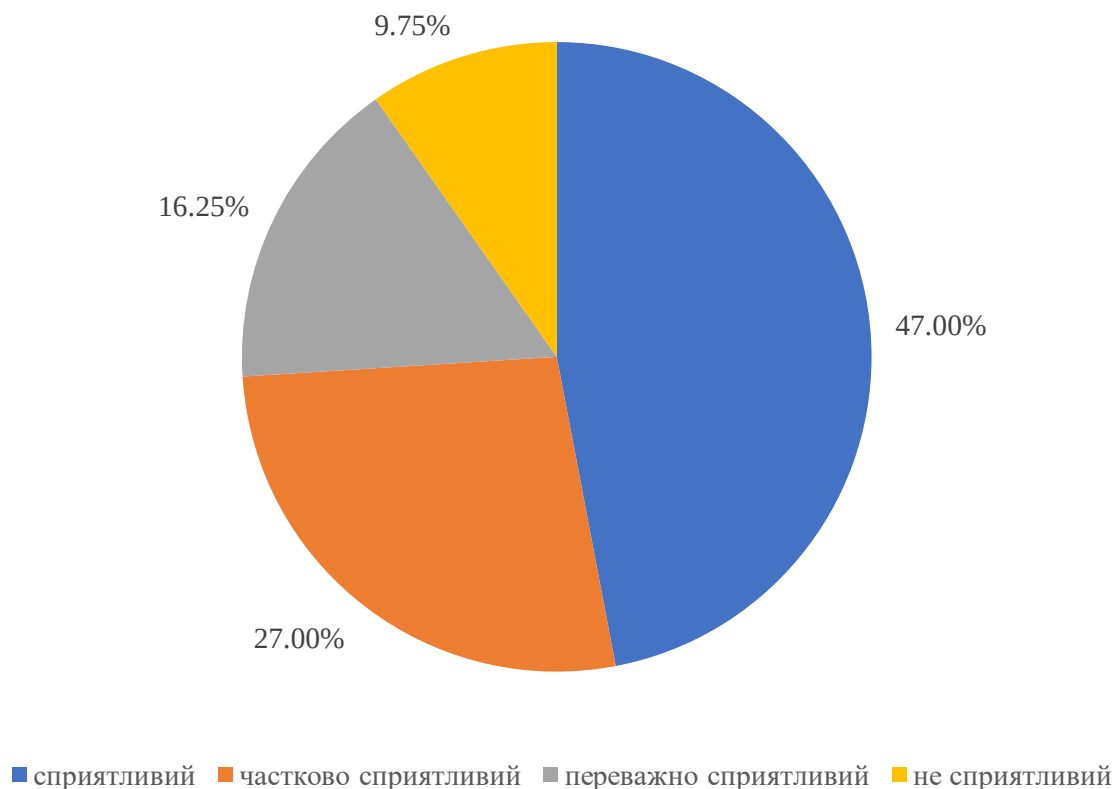


Рисунок 2.7 – Рівень сприятливості психологічної атмосфери ПАТ «БМЗ «Прогрес» за методикою Фідлера Ф. «Шкала оцінки клімату», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Це означає, що в цілому психологічна атмосфера в організації є позитивною, але є деякі аспекти, які потребують уваги та вдосконалення для поліпшення психологічного клімату в компанії. За додатковими запитаннями було виявлено, що працівники, які оцінюють психологічну атмосферу як несприятливу, вказали на незадоволеність оплатою праці, а також можливостями для розвитку та кар'єрного просування та, у тому числі, вважають коучинг недостатньо ефективним, окрім того, не всі працівники мають можливість брати в ньому участь, а для частини персоналу необхідність бути коучем негативно впливає на їх власну продуктивність праці.

Також було розраховано індекс групової згуртованості Сішора ПАТ «БМЗ «Прогрес» (рис.2.8). З рисунку 2.8 видно, що загальна кількість працівників, які брали участь в оцінці, складає 100% (400 осіб).

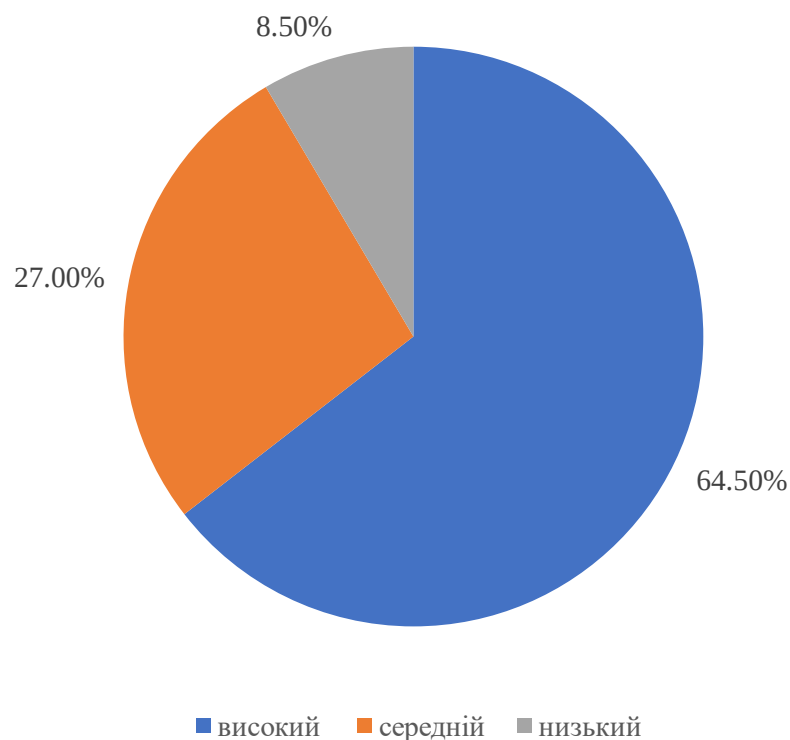


Рисунок 2.8 – Індекс групової згуртованості Сішора ПАТ «БМЗ «Прогрес»,

%

Джерело: складено автором за результатами опитування

З них 64,5% вважають рівень згуртованості колективу високим, 27% - середнім, а 8,5% працівників стверджують, що колектив не згуртований. Залишаючи припущення, що всі опитані працівники взяли участь в оцінці, можна зробити висновок, що $64,5\% + 27\% = 91,5\%$ працівників вважають колектив достатньо згуртованим, тоді як 8,5% вважають його незгуртованим.

Проаналізуємо динаміку працівників, які прийняли участь в процесі коучингу як учні та як коучі в 2020-2022 роках (табл.2.2).

З табл.2.1 бачимо, що найбільше персоналу було залучено до коучингу в 2021 році, що логічно, оскільки в 2020 році навчання даними методом ускладнювалось карантинними обмеженнями через пандемію Ковід-19 (необхідно було дотримуватись дистанції, поки не почались масові вакцинації) та в 2022 році через війну, яка суттєво ускладнила роботу підприємства, розвиток персоналу відійшов на другий план.

Таблиця 2.2 – Динаміка персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес», залученого до коучингу в 2020-2022 роках

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, 2021/2020	Відхилення, 2022/2021
Коучів	32	42	29	10	-13
Учнів, у тому числі	46	61	42	15	-19
виробничого персоналу	41	55	39	14	-16
адміністративного персоналу	5	6	3	1	-3
Всього персоналу прийняло участь в коучингу	78	103	71	25	-32
Частка персоналу, який приймав участь в коучингу, %	9,79	13,94	10,06	4,15	-3,88

Джерело: складено автором за даними ПАТ «БМЗ «Прогрес»

При цьому, частка персоналу, який приймав участь в коучингу виросла з 9,79% в 2020 році до 10,06% в 2022 році.

Розглянемо динаміку витрат на навчання та на коучинг в 2020-2022 роках (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка витрат на навчання персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес» в 2020-2022 роках

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, 2021/2020		Відхилення, 2022/2021	
				+/-	%	+/-	%
Витрати на персонал, тис.грн.	13 240	15 987	14 987	2 747	20,74	-1 000	-6,26
Витрати на коучинг, тис.грн.	4 607	5 684	4 302	1 077	23,38	-1 382	-24,31
Частка витрат на персонал в операційних витратах підприємства, %	7,28	6,42	5,15	-0,86		-1,27	
Частка витрат на коучинг в операційних витратах підприємства, %	2,53	2,28	1,48	-0,25		-0,80	

Джерело: складено автором за даними ПАТ «БМЗ «Прогрес»

З табл.2.3 бачимо, що витрати на навчання персоналу зросли в 2021 році на 20,74%, а витрати на коучинг зросли на 23,38%, однак, в 2022 році витрати на навчання персоналу було скорочено на 6,26%, а витрати на коучинг скоротились взагалі на 24,31%. Частка витрат на навчання персоналу в операційних витратах складала в 2020 році 7,28% та зменшилась до 5,15% в 2022 році. Частка витрат на коучинг в операційних витратах підприємства знизилась з 2,53% в 2020 році до 1,48%. Тож, як бачимо, рівень витрат як на навчання взагалі так і на коучинг, було скорочено в 2022 році через складну економічну ситуацію в якій опинилось підприємство через війну.

Також було проведене опитування персоналу (який протягом 2020-2022 років навчався методом коучингу) щодо їх оцінки ефективності коучингу на підприємстві та працівникам були поставлені наступні запитання:

- Чи відчули Ви покращення свого підходу до виконання роботи після коучингу?
- Чи відчуваєте Ви, що ваші навички та знання поліпшилися після коучингу?
- Чи відчуваєте Ви, що ваша продуктивність збільшилась після коучингу?

- Чи було корисним отримання фідбеку від коуча під час проходження коучингу?
- Чи змінилися Ваші професійні цілі після проходження коучингу?
- Чи відчуваєте Ви, що коучинг допоміг вам краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони?
- Чи було корисним для Вас працювати з конкретним коучем?
- Чи було коучингове супроводження ефективним для Вашого професійного розвитку?

Результати опитування наведено на рис.2.9.

З опитування було виявлено (рис.2.9), що 42,5% персоналу вважають, що у них покращився підхід до роботи після проведення сесій коучингу та 12,6% працівників вважають, що коучинг не вплинув на їх підхід до роботи. 37,8% персоналу зазначили, що їх навички та знання поліпшилися після коучингу та 10,8% персоналу не помітили зростання знань та навичок. 46,5% персоналу зазначають, що після коучингу зросла їх продуктивність праці та 8,7% персоналу відмітили, що коучинг не вплинув на їх продуктивність праці.

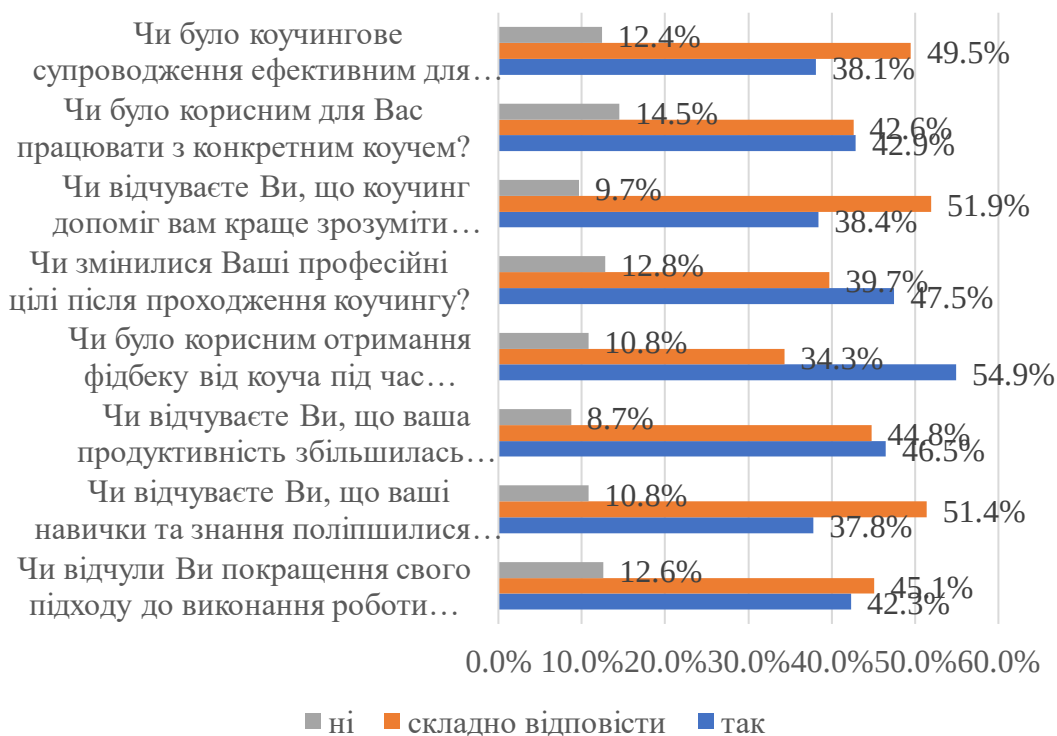


Рисунок 2.9 – Результати опитування персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес» щодо ефективності сесій коучингу, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

54,9% персоналу відмітили корисність отримання фідбеку від коуча під час проходження коучингу і 10,8% працівників зазначили, що коментарі та зауваження не були доречними чи професійними з їх точки зору. У 47,5% опитаного персоналу змінились професійні цілі після проходження коучингу та у 12,8% персоналу цілі не змінювались. 38,4% персоналу вважають, що коучинг допоміг їм краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони та 9,7% не відмітили такого ефекту від коучингу. 42,9% персоналу вважають, що їм було корисно працювати з конкретним коучем та 14,5% персоналу вважають свого коуча недостатньо ефективним. 38,1% персоналу вважають, що коучингове супроводження ефективним для їх професійного розвитку та 12,4% вважають, що коучинг не вплинув на їх професійний розвиток.

Тож можна зробити висновок, що за результатами опитування персоналу можна зробити позитивний висновок про ефективність коучингу в управлінні персоналом. Зокрема, понад 40% працівників підтвердили, що підхід до роботи покращився, що свідчить про вплив коучингу на їх мотивацію та ефективність. Майже 40% персоналу зазначили, що їх знання та навички поліпшилися після коучингу, що свідчить про важливість цього інструменту для професійного розвитку співробітників. Почуття корисності від фідбеку від коуча та зміни професійних цілей відзначили більше 45% опитаного персоналу. Також, більше 40% персоналу відзначили корисність співпраці з конкретним коучем для їх розвитку. Незначну кількість працівників відзначили, що коучинг не вплинув на їх підхід до роботи, знання, навички, продуктивність, зміну професійних цілей, а також не допоміг краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони. В цілому, результати опитування свідчать про позитивний вплив коучингу на розвиток персоналу, але також вказують на необхідність індивідуального підходу та вибір правильного коуча для досягнення найкращих результатів.

Отже, для визначення ефективності коучингу ПАТ «БМЗ «Прогрес» було розглянуто динаміку продуктивності праці та виявлено, що продуктивність праці постійно зростає, що не є прямим свідченням ефективності коучингу, але вказує загалом на високу ефективність управління персоналом на підприємстві. Показники руху персоналу погіршились, зросла плинність кадрів та порушення трудової дисципліни, знизилась стабільність кадрів, однак, це пояснюється тим, що підприємство в 2022 році працювало в умовах війни. Було проведено оцінку психологічної атмосфери в колективі (за методикою Фідлера А.) та виявлено, що в цілому психологічна атмосфера в організації є позитивною, але є деякі аспекти, які потребують уваги та вдосконалення для поліпшення психологічного клімату в компанії (у тому числі не всі працівники задоволені коучингом або не мають можливості брати в ньому участь або необхідність бути коучем негативно впливає на їх власну продуктивність праці). Було розраховано індекс групової згуртованості Сішора ПАТ «БМЗ «Прогрес» та виявлено, що 91,5% працівників вважають колектив достатньо згуртованим, тоді як 8,5% вважають його незгуртованим, що вказує на високий рівень згуртованості персоналу. Виявлено, що найбільше персоналу було залучено до коучингу в 2021 році (103 працівники), а частка персоналу, який приймав участь в коучингу виросла з 9,79% до 10,06% за 3 роки. Виявлено, що частка персоналу, який приймав участь в коучингу виросла з 9,79% в 2020 році до 10,06% в 2022 році. За результатами опитування персоналу можна зробити позитивний висновок про ефективність коучингу в управлінні персоналом. В цілому, результати опитування свідчать про позитивний вплив коучингу на розвиток персоналу, але також вказують на необхідність індивідуального підходу та вибір правильного коуча для досягнення найкращих результатів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ У ПАТ «БМЗ «ПРОГРЕС»

3.1 Рекомендації щодо удосконалення управління персоналом за допомогою удосконалення коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес»

В попередньому розділі було проведено оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом ПАТ «БМЗ «ПРОГРЕС» та визначено, що на підприємстві коучинг проводиться достатньо ефективно, але було виявлено і певні недоліки, які мають людський фактор, тому що частина персоналу, яка залишилася незадоволеною коучингом, зазначала, що їх не влаштовував саме коуч. Також було виявлено, що для коучів необхідність патрунування підопічних також впливає на їх продуктивність праці та може призводити до професійного вигорання.

На основі дослідження ефективності коучингу в управлінні персоналом на ПАТ «БМЗ «Прогрес» можна запропонувати наступні рекомендації для удосконалення процесу коучингу (рис.3.1).

Удосконалення процесу коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес» пропоную проводити для досягнення наступних цілей:

- збільшення продуктивності персоналу, що сприятиме досягненню цілей компанії;
- розвиток та підвищення рівня компетенцій працівників, що дозволить їм успішніше виконувати свої завдання та бути більш ефективними в роботі;
- підвищення мотивації персоналу та зниження рівня стресу (особливо в умовах війни в країні), що сприятиме покращенню самопочуття та загальної якості життя працівників та вплине на їх ефективність в роботі.

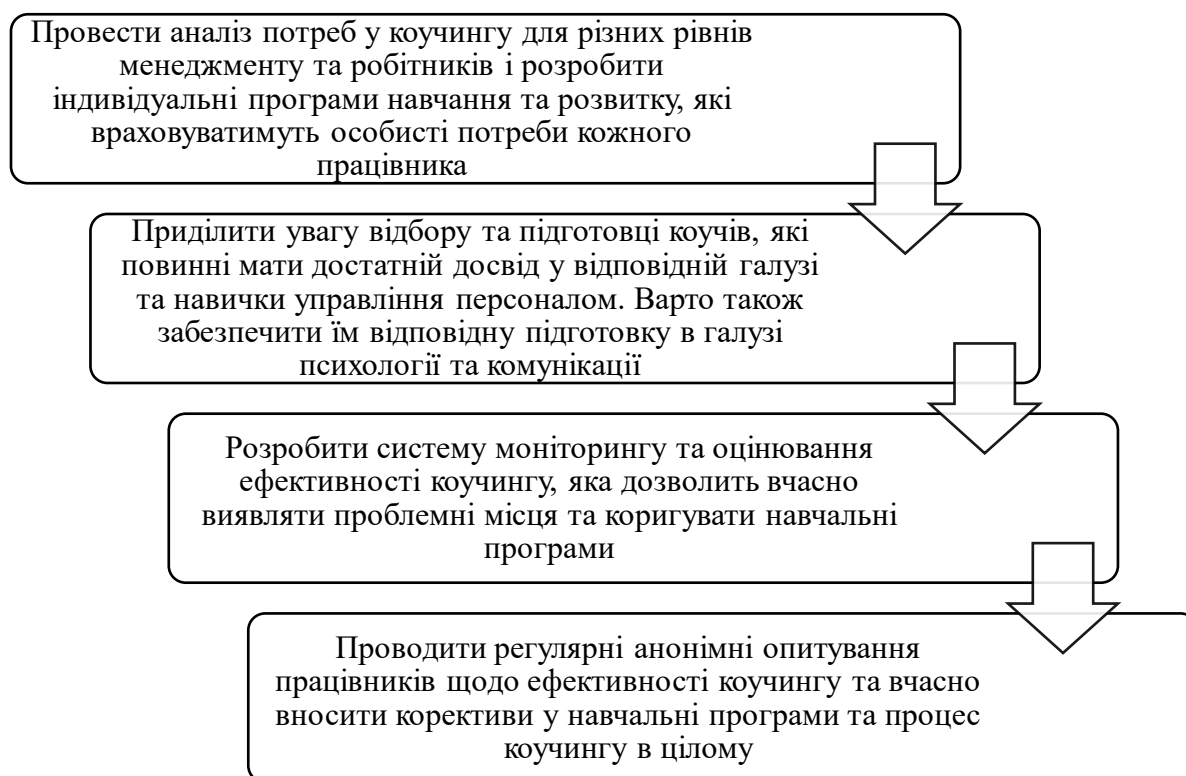


Рисунок 3.1 – Пропозиції щодо удосконалення процесу коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес»

Джерело: розроблено автором

Окрім того, необхідно запровадити конкретні заходи з удосконалення коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес» (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Заходи з удосконалення коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо запропоновані на рис.3.2 заходи:

Було запропоновано запровадити індивідуальний підхід до кожного співробітника. При цьому акцент в розвитку коучингу доцільно робити на виробничому персоналі, оскільки через війну підприємство втратило багато досвідчених фахівців, а тому існує потреба в навчанні нових працівників або тих, хто отримав підвищення, але немає всіх необхідних навиків.

Основними перевагами запровадження індивідуального підходу до кожного співробітника в процесі коучингу є:

- краща адаптація нових працівників: індивідуальний підхід дозволяє більш якісно підготувати нових співробітників до їхніх обов'язків та зменшити час, необхідний для їхньої адаптації до нового середовища;
- підвищення мотивації: індивідуальний підхід дозволяє більш точно визначити потреби та цілі кожного співробітника та розробити індивідуальний план навчання, що сприяє збільшенню мотивації та бажання досягнути успіху;
- підвищення ефективності роботи: індивідуальний підхід дозволяє зосередитися на конкретних потребах та проблемах кожного співробітника, що сприяє досягненню кращих результатів.

Для запровадження індивідуального підходу до кожного співробітника в процесі коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес» пропоную наступний алгоритм:

- аналіз поточного стану процесу коучингу та визначення потреб кожного співробітника.
- визначення індивідуальних цілей та очікувань для кожного співробітника.
- розроблення індивідуальних планів.

Реалізацію запровадження індивідуального підходу до кожного співробітника в процесі коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес» пропоную покласти на відділ з управління персоналом з залученням керівників відділів. Протягом місяця працівники відділу повинні підготувати перелік персоналу з зазначенням хто вже проходив навчання та приймав участь в коучингу, а також з виокремленням працівників, яким найбільш терміново потрібно покращити свої професійні знання

та навички. Після цього менеджер з персоналу проведе бесіди з працівниками для виявлення їх готовності участі в коучингу та очікувань від коучингу.

Також пропоную використовувати сучасні технології для підвищення ефективності коучингу. Використання сучасних технологій може допомогти підвищити ефективність процесу коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес» та полегшити здійснення індивідуального підходу до кожного співробітника. Розглянемо технології, які можуть бути використані в процесі коучингу на підприємстві:

- відеоконференції дозволять проводити заняття з коучингу за допомогою відеозв'язку, що особливо важливо для дистанційного коучингу або для співробітників, які працюють на інших відділеннях або містах;
- електронні платформи для навчання. Ці платформи дозволяють створювати індивідуальні курси навчання та надавати доступ до них співробітникам, що допомагає забезпечити єдиний підхід до навчання та стандартизувати процес;
- мобільні додатки. Ці додатки можуть використовуватись для надання співробітникам індивідуальних завдань та цілей, надання зворотного зв'язку та моніторингу прогресу, що дозволяє забезпечити постійну комунікацію між коучем та співробітниками;
- аналітика та звіти. Використання аналітики та звітів може допомогти відстежувати прогрес кожного співробітника та оцінювати ефективність процесу коучингу в цілому;
- технології штучного інтелекту. Використання штучного інтелекту може допомогти автоматизувати деякі аспекти процесу коучингу, такі як відбір матеріалів для навчання та розробка індивідуальних планів.

Використання цих технологій може значно підвищити ефективність процесу коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес» та забезпечити більш ефективну взаємодію між коучем та співробітниками. Завдяки використанню технологій, коучинг може бути більш інтерактивним та адаптивним до потреб та характеристик

кожного співробітника. Крім того, за допомогою аналітики та звітів можна визначити проблемні аспекти та забезпечити планування наступних кроків.

Наприклад, відеоконференції можуть допомогти співробітникам, що не знаходяться в одному місці, легко спілкуватись з коучем та з іншими колегами, що дозволить забезпечити єдиний підхід до розвитку усіх працівників. Електронні платформи для навчання можуть бути складнішими, але такі курси можуть бути дуже корисними для стандартизації процесу та надання доступу до найкращих практик та рекомендацій для кожного працівника. Мобільні додатки можуть бути корисними для надання персоналізованих завдань та цілей, аналізу результатів та надання зворотного зв'язку для підтримки розвитку співробітників. Використання штучного інтелекту може забезпечити швидкий та точний відбір матеріалів для навчання та автоматичну розробку індивідуальних планів розвитку.

Наступний запропонований захід - встановлення метрик, які допоможуть відстежувати прогрес співробітників. Встановлення метрик – це важлива складова ефективного коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес». Метрики допомагають відстежувати прогрес і досягнення поставлених цілей, а також визначити, на якій стадії розвитку знаходиться кожен співробітник.

Для встановлення метрик необхідно спочатку визначити цілі, які повинні бути досягнуті кожным співробітником після проходження коучингу. Далі необхідно визначити конкретні показники, які будуть використовуватись для відстеження прогресу, наприклад, кількість задач, виконаних за тиждень, кількість проектів, успішно завершених за місяць, рівень якості продукції тощо.

Важливо, щоб метрики були конкретними, вимірювальними та реалістичними. Також необхідно відстежувати метрики на регулярній основі та аналізувати результати для вдосконалення процесу коучингу та досягнення більш ефективних результатів. Наприклад, якщо метрикою є кількість задач, виконаних за тиждень, коуч може перевіряти цю метрику кожен п'ятницю, щоб оцінити прогрес кожного співробітника за тиждень та надати рекомендації щодо подальшого розвитку. Крім того, на основі аналізу метрик коуч може визначити,

чи потрібні додаткові тренінги чи вдосконалення процесу коучингу для досягнення кращих результатів.

Для виробничого персоналу метрики повинні включати критерії:

- якість продукції або надання послуг;
- швидкість виконання виробничих операцій;
- частка браку та інші.

Навчання керівництва інструментам коучингу є важливою складовою процесу удосконалення коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес». Це допоможе керівництву компанії стати кращими наставниками для своїх підлеглих та сприяти їх розвитку. Основні інструменти коучингу, які можуть бути використані керівництвом, включають в себе:

- активне слухання – це вміння уважно слухати інших, розуміти їх потреби та мотивації;
- формулювання запитань – це вміння ставити запитання, які допоможуть розкрити потенціал підлеглого та знайти рішення проблем;
- постановка завдань – вміння давати підлеглим завдання, які допоможуть розвивати їх навички та здібності;
- формулювання мети – це вміння допомогти підлеглим сформулювати конкретну мету та спрямувати їх зусилля на досягнення цієї мети;
- надання зворотного зв'язку – це вміння давати конструктивний зворотний зв'язок, який допоможе підлеглим покращити свої результати.

Навчання керівництва цим інструментам коучингу допоможе їм стати більш ефективними наставниками для своїх підлеглих.

Підвищення мотивації коучів повинно включати їх матеріальне стимулювання та зменшення обсягів їх виробничих завдань на період, коли вони працюють коучем.

Отже, з метою удосконалення процесу коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес» було запропоновано оптимальний алгоритм коучингу та запропоновані заходи з

удосконалення процесу коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес», які включають: запровадження індивідуального підходу до кожного співробітника; використання технологій для підвищення ефективності коучингу; встановлення метрик, які допоможуть відстежувати прогрес співробітників, навчання керівництва інструментам коучингу, щоб вони могли підтримувати та сприяти розвитку своїх підлеглих та мотивація коучів.

3.2 Оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність управління персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес»

З метою визначення доцільності реалізації заходів з удосконалення процесу коучингу на підприємстві спрогнозуємо їх вплив на ефективність управління персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес». Для цього складемо таблицю виявлених недоліків процесу коучингу та напрямків х усунення за допомогою запропонованих заходів (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Напрями усунення недоліків процесу коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес» шляхом проведення заходів з удосконалення процесу коучингу

Виявлені недоліки	Напрями подолання	Конкретні заходи
1	2	3
Неякісна підготовка коучів	навчання керівництва інструментам коучингу, використання технологій для підвищення ефективності коучингу	Для керівників відділу провести навчання з залученням стороннього тренера та психолога
Брак часу у коучів для консультування підопічного	зменшення обов'язків на період участі в коучингу	В період, коли коуч має потребу у виділенні більше, ніж 1 години робочого часу на роботу з підопічними необхідно зменшити обсяг виробничих завдань або встановити доплату за додаткові години роботи
Низька мотивація коучів	Доплата за виконання обов'язків коуча, зменшення обов'язків на період участі в коучингу	

Продовження табл.3.1

1	2	3
Не всі працівники мають можливість приймати участь в коучингу	запровадження індивідуального підходу до кожного співробітника	Пропонується створення реєстру працівників які бажають прийняти участь у коучингу, а також персоналу, який потребує підвищення кваліфікації та обирати персонал для навчання в залежності від поточних планів підприємства
Складність в оцінюванні результатів коучингу	встановлення метрик, які допоможуть відстежувати прогрес співробітників	Розробка критеріїв оцінювання результатів коучингу та фіксація результатів після коучингу персоналу

Джерело: розроблено автором

Для проведення запропонованих заходів необхідно скласти бюджет витрат (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Бюджет витрат на проведення заходів з удосконалення процесу коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес»

Стаття витрат	Сума, тис.грн.
Проведення навчання коучингу керівників відділів з залученням зовнішніх тренерів	30
Доплата коучам за навчання персоналу (30 працівників, в середньому по 3000 грн.)	90
Витрати на створення мобільного додатку та онлайн-платформи для навчання персоналу	200
Всього	320

Джерело: розроблено автором

Сума витрат на удосконалення процесу коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес» складе 320 тис.грн. на рік.

Після проведення запропонованих заходів очікується покращення психологічного клімату в колективі, зростання мотивації персоналу, підвищення рівня професійних якостей персоналу. Завдяки цьому, очікується, що проведення запропонованих заходів дозволить збільшити продуктивність праці на 5% (рис.3.3).



Рисунок 3.2 – Прогноз продуктивності праці ПАТ «БМЗ «Прогрес» після проведення заходів з удосконалення процесу коучингу

Джерело: розроблено автором

Отже, очікується зростання продуктивності праці на 23,62 тис.грн. на одного працівника, що дозволить збільшити обсяги доходів компанії на 16 687 тис.грн. та чистий прибуток на 429 тис.грн. за рік.

Таким чином, проведене прогнозування впливу запропонованих заходів на ефективність управління персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес» дозволяє зробити висновки, що заходи з удосконалення процесу коучингу дозволять підвищити мотивацію персоналу, покращити психологічний клімат в колективі, підвищити рівень професійних якостей персоналу, що приведе до зростання продуктивності праці та зниження плинності персоналу, а тим самим суттєво зросте ефективність управління персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес».

ВИСНОВКИ

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було визначено сутність та інструменти коучингу; розглянуто роль та місце коучингу в системі управління персоналом; досліджено методичні засади оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом; проведено аналіз системи управління персоналом та досвіду використання коучингу у ПАТ «БМЗ «Прогрес»; здійснено оцінювання ефективності коучингу в управлінні персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес»; складено рекомендації щодо удосконалення управління персоналом за допомогою запровадження коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес»; проведено оцінку впливу запропонованих заходів на ефективність управління персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес», що дозволило сформулювати висновки та рекомендації, нище наведені.

Коучинг персоналу – це процес, спрямований на допомогу співробітникам компанії у розвитку та підвищенні їх продуктивності, поліпшенні міжособистісних відносин та досягненні кар'єрних цілей. Мета коучингу персоналу полягає у допомозі співробітникам усвідомити свій потенціал, розвинути свої навички та компетенції, покращити ефективність своєї роботи та досягти успіху у своєму професійному житті. Коучинг персоналу може проводитися як усередині компанії, так і за допомогою зовнішніх спеціалістів-коучів. Виділяють різні види коучингу в системі управління персоналом: індивідуальний, груповий, управлінський, коучинг на робочому місці та інші.

Коучинг персоналу може відігравати важливу роль у системі управління персоналом компанії, допомагаючи співробітникам досягти своїх професійних цілей та покращити свою роботу, що в кінцевому підсумку може призвести до більш високої продуктивності та успіху компанії в цілому.

Ефективність коучингу може оцінюватися на індивідуальному та організаційному рівнях. Виділяють також економічну та психологічну ефективність коучингу, які можуть розглядатися як рівні ефективності. Існують дві основні моделі оцінки ефективності коучингу: за результатом та за процесом. Оцінюючи «за результатом» порівнюється стан системи до і після коучингу за

заданими заздалегідь параметрами. Оцінюючи «по процесу» оцінюється ефективність самого процесу коучингу починаючи з першої зустрічі коуча із замовником. Для такої оцінки можуть використовуватися різні моделі (наприклад, модель «годинної вежі»).

ПАТ «БМЗ «Прогрес» спеціалізується на виробництві металообробного обладнання, запчастин для промисловості та інших механічних виробів. На підприємстві працює 706 працівників. На заводі використовується лінійно-функціональна структура управління. Частка виробничого персоналу складає 73,93% в 2022 році, найбільше на підприємстві працює персоналу віком 30-50 років – 66,29% та 68,7% персоналу має вищу освіту. Управління персоналом на ПАТ «БМЗ «Прогрес» здійснює відділ управління персоналом. До елементів системи управління персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес» входить рекрутинг та найм співробітників, оцінка персоналу, навчання та розвиток співробітників, мотивація та стимулювання співробітників, управління продуктивністю та планування кадрів, комунікації та стосунки з персоналом, управління соціальним захистом та медичним обслуговуванням співробітників. ПАТ «БМЗ «Прогрес» запроваджує різні програми навчання та розвитку для своїх співробітників, включаючи корпоративні тренінги, курси підвищення кваліфікації, навчання на робочому місці, коучинг тощо. На даний час саме внутрішній коучинг активно застосовується для навчання персоналу ПАТ «БМЗ «Прогрес». Коучинг проводиться як для управлінського персоналу, так і для виробничого та адміністративного персоналу.

Для визначення ефективності коучингу ПАТ «БМЗ «Прогрес» було розглянуто динаміку продуктивності праці та виявлено, що продуктивність праці постійно зростає, що не є прямим свідченням ефективності коучингу, але вказує загалом на високу ефективність управління персоналом на підприємстві. Показники руху персоналу погіршились, зросла плинність кадрів та порушення трудової дисципліни, знизилась стабільність кадрів, однак, це пояснюється тим, що підприємство в 2022 році працювало в умовах війни. Було проведено оцінку психологічної атмосфери в колективі (за методикою Фідлера А.) та виявлено, що цілому психологічна атмосфера в організації є позитивною, але є деякі аспекти, які

потребують уваги та вдосконалення для поліпшення психологічного клімату в компанії (у тому числі не всі працівники задоволені коучингом або не мають можливості приймати в ньому участь або необхідність бути коучем негативно впливає на їх власну продуктивність праці). Було розраховано індекс групової згуртованості Сішора ПАТ «БМЗ «Прогрес» та виявлено, що 91,5% працівників вважають колектив достатньо згуртованим, що вказує на високий рівень згуртованості персоналу. Виявлено, що найбільше персоналу було залучено до коучингу в 2021 році (103 працівники), а частка персоналу, яка приймала участь в коучингу виросла з 9,79% до 10,06% за 3 роки. Виявлено, що частка персоналу, яка приймала участь в коучингу виросла з 9,79% до 10,06% в 2022 році. За результатами опитування персоналу можна зробити позитивний висновок про ефективність коучингу в управлінні персоналом. В цілому, результати опитування свідчать про позитивний вплив коучингу на розвиток персоналу, але також вказують на необхідність індивідуального підходу та вибір правильного коуча для досягнення найкращих результатів.

З метою удосконалення процесу коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес» було запропоновано оптимальний алгоритм коучингу та запропоновані заходи з удосконалення процесу коучингу на ПАТ «БМЗ «Прогрес», які включають: запровадження індивідуального підходу до кожного співробітника; використання технологій для підвищення ефективності коучингу; встановлення метрик, які допоможуть відстежувати прогрес співробітників та навчання керівництва інструментам коучингу, щоб вони могли підтримувати та сприяти розвитку своїх підлеглих.

Проведене прогнозування впливу запропонованих заходів на ефективність управління персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес» дозволяє зробити висновки, що заходи з удосконалення процесу коучингу дозволять підвищити мотивацію персоналу, покращити психологічний клімат в колективі, підвищити рівень професійних якостей персоналу, що приведе до зростання продуктивності праці та зниження плинності персоналу, а тим самим суттєво зросте ефективність управління персоналом ПАТ «БМЗ «Прогрес».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко Н. М., Петряєв О. О. Коучінг, як інструмент управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції:, 20 березня 2020 року. Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 14-21.
2. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
3. Бурачек І.В., Ярмолук Д.І. Коучинг на підприємстві: обґрунтування ефективності. Класичний приватний університет. 2019. № 5 (16). С. 126-132.
4. Веденіна Ю.Ю., Сакун Л.М., Різніченко Л.В., Коваленко М.П. Командний та індивідуальний коучинг як технологія стратегічного управління організацією. Економіка і організація управління. 2020. № 3 (39). С. 41-54.
5. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика. Київ : КМ-Букс, 2019. 336 с.
6. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1. С. 33–42.
7. Вонберг Т.В., Смалійчук Г.В. Вплив ефективної системи оффбордингу на конкурентоспроможність компанії. Актуальні проблеми управління сучасним підприємством. 2022. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37354/14396-51432-1-PB.pdf?sequence=1> (дата звернення: 17.04.2023).
8. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навч. пос. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.
9. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № (12). С. 46-51.

10. Калінін А. М. Змістовна частина компонентів коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. № 2 (61). С. 81-88.
11. Капацина А. Розвиток професійних компетенцій менеджерів методом коучингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 4(68). С. 132–139.
12. Кар'єрний коучинг: визначення, види та послуги. URL: <https://businessyield.com/uk/careers/career-coaching/?currency=PLN> (дата звернення: 17.04.2023).
13. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Food Industry Economics*. 2022. № 14(4). URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2426/2606> (дата звернення: 17.04.2023).
14. Кобеля З., Галанесі О. Коучинг – як інструмент управління персоналом. Scientific Collection «InterConf». 2022. № (132). С. 50–52.
15. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
16. Крюкова І., Степаненко С., Замлінська О. Коучинг як інструмент корпоративної бізнес-стратегії сталого розвитку агрокомпаній . Modeling the development of the economic systems. 2022. № (1). С. 55–63.
17. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38.
18. Лінкова Я.В., Спіріна І.Д. Особливості групової згуртованості студентського колективу. Актуальні проблеми юриспруденції та психології: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Дніпро, 30 вересня 2021 р.). Дніпро: ВНПЗ "ДГУ", 2021. С. 140-144.
19. Ліпич Л. Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Коучинг як форма розвитку «м'яких» компетентностей працівників підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. - 2020. - №2 (68). - С. 140 - 146

20. Ломага Ю. Р., Нагірна М. Я. Переваги та недоліки коучингу в Україні за умов євроінтеграції. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 183-191.

21. Мармаза О. І. Коучинг в управлінській діяльності керівника закладу освіти: реалії та перспективи. Менеджмент розвитку сучасного закладу освіти в умовах інформаційного освітнього простору: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет конф., Полтава, 29 трав. 2020 р. / Полтав. обл. ін-т післяд. пед. освіти ім. М. В. Остроградського, Полтава : ПОІППО, 2020. С. 207–213.

22. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. № 2 (12). С. 102–107.

23. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8408> (дата звернення: 17.04.2023).

24. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/58.pdf (дата звернення: 17.04.2023).

25. Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.

26. Пашенко В., Волкова Н. Технологія коучингу як ефективний інструмент створення командно-цільової мотивації для нових членів професійної групи. *Грааль науки*. 2022. № (11). С. 496-498.

27. Плавчан П., Брич В., Борисяк О. Особливості навчання персоналу і розвитку лідерства у системі інноваційного менеджменту підприємств. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 2. С. 286-293.

28. Річна інформація АТ “БМЗ “Прогрес” за 2022 рік. URL: <https://www.progress.zt.ua/wp->

content/uploads/pjsc/2023/Richna_informatciya_emitenta_2022.pdf (дата звернення: 17.04.2023).

29. Річна інформація АТ “БМЗ “Прогрес” за 2021 рік. URL: https://www.progress.zt.ua/wp-content/uploads/pjsc/2022/Richna_informatciya_emitenta_2021.pdf (дата звернення: 17.04.2023).

30. Савчук Б., Пантюк М., Котенко Р. Походження назви «коучинг» в руслі науково-педагогічного дискурсу. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2022. № 47. С. 189-194.

31. Сайт АТ “БМЗ “Прогрес”. URL: <https://www.progress.zt.ua> (дата звернення: 17.04.2023).

32. Тертична Л., Дегтяр А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № (41). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1528/1470> (дата звернення: 17.04.2023).

33. Федорова Ю., Бабенко К., Малихіна Я., Ярмош О., Малихіна В. Проблеми підготовки керівників у сфері публічного управління та адміністрування в умовах цифрової економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Том 1, № 3 (30). С.501-509.

34. Федорова Ю., Єльнікова Г. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: економіка. 2021. № 11 (22). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11) (дата звернення: 17.04.2023).

35. Фурман А.А., Макаруч Н.М. Вплив соціально-психологічного клімату трудового колективу на становлення особистості. *Габітус*. 2021. № 32. С. 171-175.

36. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 159–168.

37. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 437–444.

38. Щьокіна Є.Ю. Кар'єрний коучинг у системі управління персоналом. *Економічний форум*. 221. № 1(2). С. 117-121.
39. Britton J. Expanding the coaching conversation: group and team coaching, *Industrial and Commercial Training*. 2015. Vol. 47, no. 3. Pp. 112-116.
40. Collins R. Examining Coaching Models, Relationships, Roles, and Effects. 2021. 32 p.
41. Grant A. M. Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures. *Coaching Practiced*. 2022. P.29-40.
42. Khrystoforova O. Formation of a modern personnel management system in companies of the oil and gas complex. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. 2022. № 4(7). P. 45-53.
43. Hawkins P., Smith N. *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy*. New York, 2015. 368 p.
44. ICF Code of Ethics. ICF. URL: <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics> (дата звернення: 14.04.2023)
45. Lawrence H. V., Wiswell A. K. Feedback is a two-way street. *Training and Development*. 1995. № 9(7). P. 49–52.
46. Rosa A., Lace N. Assessment of the Impact of Coaching on a Company's Performance: A Review of Methods. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. 17 P.
47. Sustainable development in the European Union. Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 366p.
48. Tsai L., Barr J. Coaching in small and medium business sectors (SMEs): a narrative systematic review. *Smoll Enterprise Research*. 2021. Vol. 28, pp. 1–22.
49. Wang Q., Lai Y.-L., Xu X. McDowall A. The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches. *Journal of Work-Applied Management*. 2022. № 1, p. 77-101.

50. Whitmore J., Lisa A. Coaching for Performance. Growing Human Potential and Purpose. The Principles and Practice of Coaching and Leadership ” Management Press, Praha, 2009. 242p.

Додаток А

Таблиця А.1 - Результати проведення методики оцінки психологічної атмосфери в колективі ПАТ «БМЗ «Прогрес» (за А. Ф. Фідлером)

Категорії, представлені для оцінки за методикою:	Бали	Оцінка
1	2	3
1. Доброзичливість - Ворожість.	14	високий рівень сприятливості психологічної атмосфери
2. Згода – Незгода.	34	високий рівень сприятливості психологічної атмосфери
3. Задоволеність – незадоволеність.	45	середній рівень сприятливості психологічної атмосфери
4. Продуктивність – непродуктивність.	28	високий рівень сприятливості психологічної атмосфери
5. Тепло – Холодність.	28	високий рівень сприятливості психологічної атмосфери
6. Співпраця – Неузгодженість.	15	високий рівень сприятливості психологічної атмосфери
7. Взаємна підтримка – Недоброзичливість.	31	високий рівень сприятливості психологічної атмосфери
8. Захопленість - Байдужість.	47	середній рівень сприятливості психологічної атмосфери
9. Цікавість - Нудьга.	45	середній рівень сприятливості психологічної атмосфери
10. Успішність - Безуспішність	46	середній рівень сприятливості психологічної атмосфери

Джерело: складено автором за результатами тестування

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015282201

Дата перевірки:
26.05.2023 22:48:31 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
26.05.2023 22:56:17 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Саділова_керівник_Василик

Кількість сторінок: 56 Кількість слів: 10759 Кількість символів: 81767 Розмір файлу: 198.86 KB ID файлу: 1014954836

6.58% Схожість

Найбільша схожість: 0.8% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014934618)

4.11% Джерела з Інтернету

240

Сторінка 58

5.56% Джерела з Бібліотеки

436

Сторінка 60

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1