

**Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**Сабат Іван Омелянович**

**Коучинг у системі управління персоналом підприємства**

спеціальність 073 - Менеджмент

освітня програма – «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

Виконав студент групи МЕНУПм- 21

Сабат І. О.

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Прохоровська  
С. А.

\_\_\_\_\_

підпис

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.  
Завідувач кафедри  
М.М. Шкільняк

\_\_\_\_\_

підпис

Тернопіль – 2023

## АНОТАЦІЯ

**Сабат І. О. Коучинг у системі управління персоналом підприємства. –**  
Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 «менеджмент», освітня програма «управління персоналом» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2023.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом підприємства на засадах коучингу.....	7
1.1. Сутність коучингу в управлінні персоналом підприємства.....	7
1.2. Базові компетенції коуча.....	15
Висновки до першого розділу.....	22
Розділ 2. Аналіз та оцінка системи управління персоналом ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна».....	23
2.1. Оцінка структури підприємства та складових системи управління персоналом..	23
2.2. Аналіз основних складових системи управління персоналом підприємства.	30
Висновки до другого розділу.....	44
Розділ 3. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах коучингу.....	46
3.1. Формування системи управління персоналом з використанням коучингу.....	46
3.2. Роль коучингу в системі мотивації та стимулювання працівників ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна».....	53
Висновки до третього розділу.....	61
Висновки .....	63
Список використаних джерел.....	65

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Трансформація господарської діяльності, посилення конкуренції у зв'язку з істотним підвищенням цін на ресурси є передумовою для удосконалення процесів управління на підприємствах та посилення вимог стосовно якості, використовуваних установами упродовж виробничого процесу, людських ресурсів. Зарубіжні і українські теоретики та практики зазначають, що ефективна управлінська діяльність і надання більш важливого значення інтелекту та компетенціям, які уособлені в людині є невід'ємною складовою продуктивного розвитку підприємства. Сьогодні більшість країн характеризуються переходом до нової системи економічного розвитку, основою якої є використання знань. За її умов якісне управління людськими ресурсами дедалі більше пов'язується із фундаментальними джерелами створення конкурентних переваг підприємств. Сюди відносять і фахову підготовку працівників, їх мотивацію до самовдосконалення і підвищення рівня якості праці, прагнення до постійного професійного росту, набуття нових знань.

Нині сфера управління персоналом підприємств активно розвивається і модернізується. Нові методи та інструменти управління широко впроваджуються у діяльність установ. Одним із найпопулярніших інструментів став коучинг. Його визначають, як рівноправне, взаємне співробітництво керівництва та працівників, спрямоване на покращення рівня професійного розвитку персоналу, ліквідацію пасивності працівників, стимулювання розвитку їх компетенцій з метою реалізації цілей діяльності підприємства. Компетенції працівників повинні відповідати потребам економічного та інноваційного розвитку підприємств. Необхідність забезпечення цієї відповідності у процесі управління людськими ресурсами підприємств обумовлює актуальність теми дослідження.

Основні аспекти досліджуваної проблеми розглядали у своїх працях українські і зарубіжні науковці. Зокрема М. Армстронг, П. Друкер, О. Кузьмін, Ю. Одегов, П. Сенге, В. Травін, Д. Ульріх та ін. досліджували теоретичні положення управління підприємствами загалом та людськими ресурсами зокрема.

Прикладні аспекти управління персоналом та коучингу досліджували Е. Грант, М. Данилова, М. Дауні, Дж. Коул, В. Максимов, С. Торп, Дж. Уїтмор,

Д. Флекс. Теоретичні дослідження щодо управління персоналом підприємства здійснено такими українськими вченими, як: О. Грішнова, Д. Богиня, Н. Гавкалова, В. Гриньова, Л. Балабанова, А. Доронін, Г. Захарчин, А. Колот, Н. Лук'янченко, В. Петюх, М. Семикіна, В. Щербак.

**Метою дослідження** є узагальнення теоретичних основ управління персоналом, розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування системи управління персоналом із використанням коучингу.

Досягнення визначеної мети зумовило постановку і вирішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність основних складових управління персоналом підприємства у сучасних умовах та теоретичні основи коучингу в аспекті розвитку людських ресурсів підприємства;

- проаналізувати кількісний та якісний склад персоналу підприємства ТзОВ «СЕ Борднетце – Україна», щодо готовності упроваджувати нові управлінські технології;

- виявити особливості управління персоналом ТзОВ «СЕ Борднетце – Україна»;

- розробити модель системи управління персоналом підприємства з використанням коучингу;

- обґрунтувати пропозиції щодо формування системи управління персоналу з використанням коучингу;

- розробити та обґрунтувати мотиваційний механізм коучингу у системі управління персоналом досліджуваного підприємства;

- визначити роль коучингу на формування компетенцій працівників, та сформулювати систему управління компетенціями ТзОВ «СЕ Борднетце – Україна»

**Об'єктом дослідження** є рівень управління людськими ресурсами на мікроекономічному рівні, який реалізується у формі управління персоналом підприємства.

**Предметом** дослідження є теоретичні та прикладні основи управління персоналом ТзОВ «СЕ Борднетце – Україна» з використанням коучингу.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, представлені в

науковій та навчальній літературі, положення сучасної концепції управління людськими ресурсами, дослідження українських і зарубіжних вчених, присвячені управлінню персоналом.

**Емпірична база дослідження** формувалася на основі законодавчих актів, постанов Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, монографічних досліджень українських та зарубіжних вчених, публікацій у періодичних виданнях, а також даних статистичної звітності ТзОВ «СЕ Борднетце – Україна».

**Наукова новизна кваліфікаційної роботи** полягає у вирішенні важливого наукового завдання, а саме поглиблення та вдосконалення теоретичних підходів до забезпечення управління персоналом підприємств з використанням новітніх технологій, в нашому випадку коучингу.

Результати дослідження, які містять наукову новизну є наступними:

– розроблено модель системи управління персоналом підприємства із використанням коучингу;

– удосконалено систему мотивації та стимулювання працівників підприємства за допомогою коучингу.

**Практичне значення роботи** полягає у тому, що розроблено прикладні рекомендації щодо застосування коучингу у систему управління персоналу підприємства та оцінка ефективності використання коучингу на підприємстві.

**Структура роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, які включають окремі питання, висновків, списку використаних джерел. Для наочного відображення результатів дослідження було використано 14 рисунків; 3 таблиці; 56 літературних джерел. Загальний обсяг роботи складає 61 сторінка комп'ютерного тексту.

# РОЗДІЛ І.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОУЧИНГУ

### 1.1. Сутність коучингу в управлінні персоналом підприємства

В сучасних умовах наявність висококваліфікованих фахівців є однією з ключових характеристик ефективної діяльності підприємства. Зокрема, важливість висококваліфікованих працівників відображається у конкурентоспроможності, адже висококваліфіковані фахівці можуть забезпечити конкурентну перевагу підприємства завдяки своєму експертному знанню і навичкам. Вони можуть розробляти і впроваджувати нові технології, підвищувати якість продукції і послуг, а також оптимізувати бізнес-процеси.

Висококваліфіковані фахівці спроможні створювати нові ідеї та інноваційні рішення, що можуть допомогти підприємству адаптуватися до змін на ринку і розвиватися, вони можуть допомогти підприємству розширити свою діяльність, займатися міжнародними проектами, розвивати нові ринки і встановлювати партнерські відносини.

Висококваліфіковані менеджери та керівники можуть ефективно управляти ресурсами, вирішувати проблеми та приймати обґрунтовані рішення, що сприяє підвищенню продуктивності та прибутковості підприємства. Слід зазначити, що інвестори та фінансові установи зазвичай більше довіряють підприємствам з висококваліфікованими командами, оскільки вони вважають, що такі команди мають більший потенціал для успішного розвитку.

В умовах глобалізації та швидкої зміни технологій наявність висококваліфікованих фахівців стає критично важливою для успіху підприємства. Вони є головним ресурсом, який допомагає підприємствам адаптуватися до нових викликів і досягати стабільної та стійкої діяльності. Кожен керівник підприємства має розуміти, що для того, щоб спонукати працівників до ефективної роботи, йому слід застосовувати сучасні технології управління персоналом, зокрема, коучинг.

Термін "коучинг" (англ. *coaching*) використовується для позначення процесу підтримки та навчання особистісного або професійного розвитку, допомоги в досягненні поставлених цілей та вирішенні проблем. Коучинг включає в себе

взаємодію між "коучем" (особою, яка надає коучинг) і "клієнтом" (особою, яка отримує коучинг). Основною метою коучингу є сприяння самовдосконаленню, розвитку потенціалу та досягненню успіху в різних сферах життя, включаючи кар'єру, особисті стосунки, освіту, спорт і багато інших.

Коучинг може приймати різні форми і стилі, включаючи індивідуальний коучинг, груповий коучинг, онлайн-коучинг і т. д. Коуч може використовувати різні техніки та інструменти для допомоги клієнту досягти їхніх цілей, такі як активне слухання, запитання, вправи і завдання для рефлексії та дії.

Коучинг став популярним як у сфері особистісного розвитку, так і в бізнесі, де він використовується для навчання та розвитку керівників, підвищення професійної ефективності та досягнення бізнес-цілей. Формування засад соціально-орієнтованої економіки та сучасні тренди розвитку конкурентоздатності підприємств сприяли трансформації коучингу у технологію управління людськими ресурсами.

Коучинг – багатогранне та складне поняття, яке охоплює широке коло взаємозв'язаних соціально - організаційних, психологічних, педагогічних, і економічних проблем, тому відзначимо, що немає однозначного трактування цієї категорії, що зумовлює необхідність дослідження цієї категорії. Коучинг є достатньо поширеним за кордоном, відтак, проаналізуємо, що розуміють під коучингом зарубіжні науковці. Зокрема, Дж. Уїтмор (John Whitmore), основоположник корпоративного бізнес-напряму коучингу, розглядає коучинг як «новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників, зростанню рівня їх конкурентоспроможності, забезпечують розвиток компетентності, спонукають до інноваційного підходу у виробничому процесі» [52].

Флегерті Дж. наводить таке визначення, що «це щось більше, ніж просто партнерство, в основі якого підзвітність одного працівника перед іншим, що підтримує його у досягненні цілей, або застосування конкретних дисциплінарних дій, спрямованих на зміну небажаної поведінки» [46].

Е. Грант (Grant, J) стверджує, що «Коучинг є формою інтервенції на виробництві, направленою на підтримку або поліпшення здатності діяти, яка складається з комбінації різних способів подолання проблем і індивідуальних

консультацій щодо широкого спектру професійних і особистих питань» [53].

Трактування коучингу пропонують як «системи принципів та прийомів, які сприяють розвитку потенціалу особистості і групи працівників, а також які забезпечують максимальне розкриття та ефективне використання цього потенціалу. Це стиль управління персоналом, заснований на вивільненні людських можливостей для досягнення корпоративних цілей» [8]. У цьому визначенні відчувається погляд на природу коучингу через призму трудового потенціалу, а також створення умов для формування висококваліфікованого персоналу.

Діаметрально протилежне твердження сповідує М. Дауні, який вважає коучинг засобом сприяння інтенсивності та якості роботи, а не навчанню і розвитку працівників. На його думку, коучинг є поштовхом до створення відкритої організації, в якій підтримується система делегування повноважень [54].

Дж. Смарт визначає коучинг як «щоденну роботу менеджера зі своїм персоналом з метою навчання і підвищення кваліфікації» [55].

На нашу думку, таке трактування дещо звужує розуміння коучингу та зводить його до звичайного наставництва. Крім того, коучинг, як прикладна наука та нова професія, відрізняється не лише від наставництва, але й від консультування, тренінгу, психоаналізу. Адже консультування реалізується у формі порад та директивних інструкцій. Тренінг сприяє отриманню нових конкретних навичок та здібностей. Психоаналіз передбачає рефлексію та дослідження минулого. Коучинг "працює" з реальною ситуацією, що склалась на підприємстві, допомагає виявити розрив між дійсним та бажаним, ліквідувати його та консолідувати всі сили для уникнення аналогічної ситуації в майбутньому [32, с. 25].

Нам імponує позиція С. Торп, згідно якої «Коучинг – нова модель поведінки менеджера, яка повинна допомогти підлеглому виявити його внутрішні можливості, сприяти удосконаленню професійної майстерності, сформувати систему цінностей, надати потужний імпульс розвитку людини як гармонійної особистості, яка здатна стати однодумцем, партнером в роботі, що сприятиме ефективному виконанню посадових обов'язків та досягненню стратегічних цілей діяльності підприємства» [56].

Це є доказом того, що коучинг передбачає індивідуальний підхід персонально до кожного працівника, визначення сфери і характеру діяльності, які приносять найбільший ефект, створення умов для креативу та винахідництва, підвищення рівня кваліфікації та мотивації, що є запорукою успішної реалізації стратегії підприємства.

У роботі М. Нагари коучинг розглянуто як «технологію управління не лише поточним рівнем конкурентоспроможності персоналу підприємства, але і його перспективною конкурентоспроможністю, оскільки він спрямований на мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємства, розвиток необхідних здібностей і вмінь роботи з динамічно змінною інформацією, сприяє освоєнню передових стратегій отримання результату завдяки високій мотивації праці, створення атмосфери творчості та ініціативи, підвищення відповідальності за виконання завдань» [30].

Проаналізувавши існуючі трактування, можна зробити висновок, що коучинг, є синтезом менеджменту, бізнес-консультування, логіки, філософії та психології. Тобто коучинг – це не данина моді, а конвертований стиль менеджменту та об'єктивна необхідність за використання адаптованих до сучасних умов методів управління людськими ресурсами. Слід відмітити, що найбільш характерною рисою, що об'єднує всіх дослідників щодо бачення коучингу є спрямованість останнього на розкриття потенціалу працівників.

Отже, коучинг – це система організаційних, соціально-психологічних й економічних методів, що сприяють розкриттю та максимізації потенціалу особистості і колективу у професійній сфері, створюють умови для розвитку і професійного зростання персоналу. Коучинг перетворюється на одну з парадигм сучасних персонал-технологій, яка схематично зображена на рисунку 1.1.

Використання коучингу має багато цілей і застосовується в різних сферах життя та бізнесу. Аналіз робіт, присвячених коучингу, дозволяє виокремити такі основні цілі його використання: особистісний і професійний розвиток;

Особистісний розвиток: Коучинг може використовуватися для підтримки особистого розвитку та самопізнання. Ця ціль включає в себе поліпшення навичок управління часом, підвищення самосвідомості, збільшення самовпевненості та розвиток особистих якостей; керівництво та лідерство.

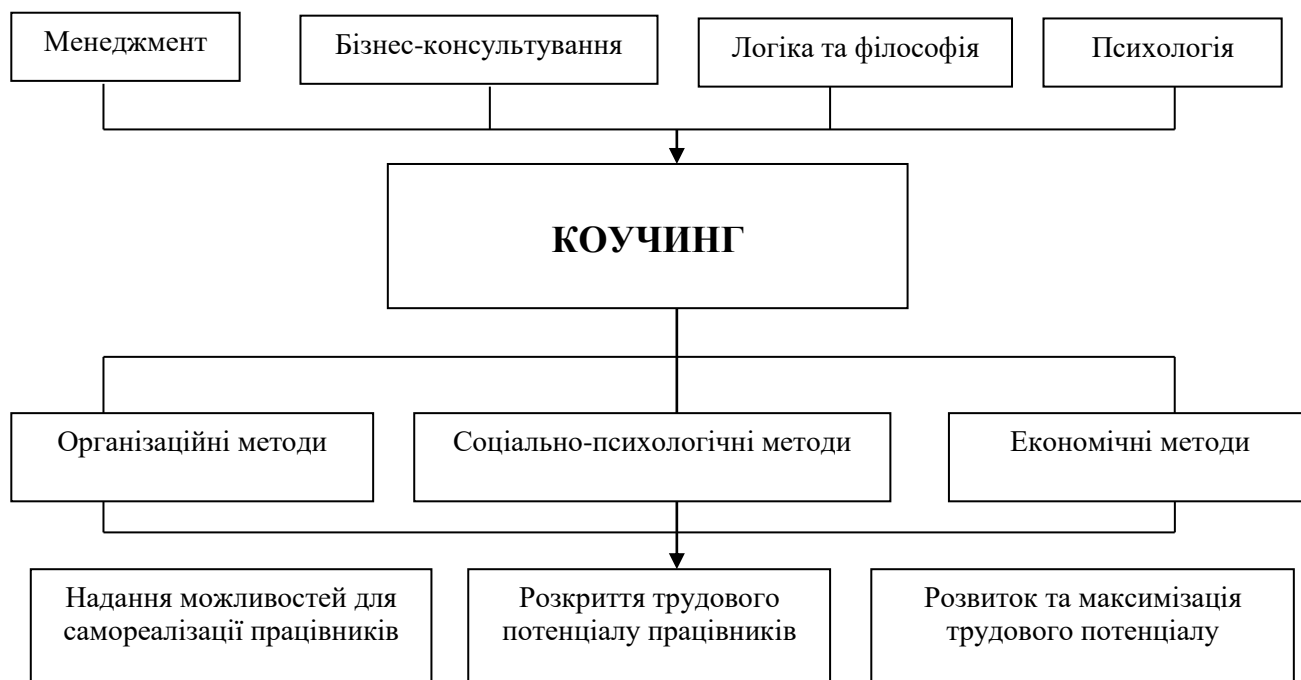


Рис. 1.1. Коучинг як сучасна персонал-технологія [46, с. 88]

У бізнесі коучинг може використовуватися для розвитку професійних навичок, лідерських якостей та кар'єрного зростання. Ця ціль включає в себе підвищення ефективності на роботі, розвиток стратегічного мислення та навичок управління командою.

Коучинг може бути корисним для керівників і лідерів організацій у вдосконаленні їхніх навичок управління, збільшенні мотивації команди та покращенні комунікації в організації, а також може допомогти людям ефективніше управляти стресом, розвивати емоційну інтелігенцію та забезпечувати психологічний комфорт.

У бізнесі коучинг може використовуватися для підвищення ефективності роботи команди, вирішення конфліктів та покращення співпраці між членами команди. Власне коуч може допомогти клієнту проаналізувати альтернативи та прийняти обґрунтоване рішення в умовах невизначеності.

Загалом, коучинг – це інструмент, який може бути адаптованим до різних ситуацій та потреб, і його цілі можуть варіюватися від особистих до професійних. Головна ідея коучингу полягає в тому, щоб сприяти розвитку і досягненню цілей клієнта, надаючи підтримку, стимулюючи самопізнання та сприяючи реалізації потенціалу.

З метою розкриття основних завдань коучингу слід «встановити основні

функції, які він здійснює на підприємстві. Залежно від виду діяльності, кваліфікації працівників, особливостей галузі, цілей підприємства, коучинг може виконувати безліч функцій. Науковці розглядають різноманітні його можливості та характеристики у певному функціональному контексті» [29]. Узагальнену характеристику функцій коучингу наведено в табл 1.1.

Таблиця 1.1

## Узагальнена характеристика функцій коучингу [4, с. 160]

Функції	Характеристика
Розвитку	Коучинг забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників. Кар'єрний розвиток.
Креативна	Дає змогу працівникам максимально проявляти ініціативи, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення
Комплексного консультування	Коучинг може використовуватися в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь – якій стадії розвитку.
Мотивуюча	Коучинг дає змогу працівникам забезпечувати досягнення цілей як особистих так і підприємства.
Адаптації	Дає змогу працівникам швидко пристосовуватися до мінливих умов навколишнього середовища.

Виконуючи перелічені функції, коучинг забезпечує ряд корисних результатів і переваг для клієнта або організації, зокрема:

–забезпечує саморозвиток, він допомагає клієнту розвивати свої навички, компетенції та потенціал, що в свою чергу дозволяє досягати більшого успіху в різних сферах життя;

–підвищує продуктивність та допомагає виявити і усунути завади, що обмежують продуктивність, визначити стратегії для досягнення цілей;

–сприяє досягненню цілей і допомагає клієнту визначити конкретні цілі і розробити плани дій для їх досягнення;

–підвищує самосвідомість і сприяє глибшому розумінню себе, своїх цінностей, переконань та мотивації, що може допомогти в управлінні життям і прийнятті обдуманих рішень;

–збільшує мотивацію. Коуч може допомогти клієнту збільшити мотивацію до досягнення цілей, визначити індивідуальні мотиватори та засоби стимулювання;

–розвиває лідерські навички та допомагає лідерам та менеджерам розвивати лідерські якості, такі як комунікація, прийняття рішень, управління конфліктами і спроможність впливати на інших;

–покращує співпрацю та комунікацію, допомагає поліпшити співпрацю в команді, вирішити конфлікти та збільшити ефективність комунікації.

Відтак, коучинг є потужним інструментом для досягнення успіху та самореалізації, незалежно від того, в якій сфері життя або бізнесу він застосовується. Він сприяє зростанню і розвитку як індивідуальних осіб, так і організацій.

Для того, щоб сформулювати більш точне уявлення про коучинг Євген Шульман – сертифікований коуч, тренер з Міжнародного Еріксонівського університету коучингу на основі досліджень Мілтора Еріксона виділяє наступні принципи коучингу:

Принцип фундаментального благополуччя. Це фундаментальний принцип коучинга, в основі якого лежить бачення того, що з людиною все гаразд, і не існує людей неправильних або зламаных. Люди діють у повній відповідності зі своєю системою цінностей і цілями, до яких вони зараз прагнуть - свідомо чи несвідомо.

Принцип позитивних намірів. Коуч допомагає клієнту побачити його потенціал в його ж «недоліки», а своє завдання - в організації захоплюючого спільного процесу пошуку і розкриття цього потенціалу.

Принцип комунікації. Ми не можемо не вступати в комунікацію. Іншими словами, між якими двома людьми, що знаходиться і радіусі безпосереднього сприйняття, постійно проходить обмін інформацією або комунікація.

Принцип оптимальності. Люди роблять найкращий вибір з тих, які їм на даний момент доступні. Якщо допомогти їм розвинути мислення, сприйняття і цінності так, щоб вони змогли усвідомити можливість кращого вибору, вони його охоче зроблять.

Принцип достатку. Кожна людина має всі необхідні внутрішні ресурси для того, щоб бути успішним.

Принцип трансформації. Коуч приймає людину і його поведінку, і разом з

тим бачить, що людина не просто може, а й з неминучістю буде мінятися - на краще або гірше, в результаті кожного вибору [69].

Головним інструментом коучингу є активне слухання, ефективні питання, елементи тренінгу, елементи і техніки нейролінгвістичне програмування. На основі вище зазначеного виділяють наступні етапи коучингу:

1. Налагодження взаємин між тренером і клієнтом та укладання «угоди» на спільне досягнення конкретної мети. Узгодження основних правил роботи: клієнт просить про допомогу у вирішенні конкретної проблеми; коучер пояснює «правила гри» і допомагає співробітникові сформулювати очікування в цілому, тобто усвідомити, яким чином вирішення проблеми наблизить його до бажаної мети.

2. Визначення проміжних завдань: коучер спільно з клієнтом деталізує завдання на кожну конкретну зустріч (наприклад, які питання вони повинні обговорити і яким має бути підсумок зустрічі і т.д.), а співробітник уточнює свої очікування від цієї зустрічі.

3. Вивчення поточної ситуації: задаючи питання клієнту, коучер намагається оцінити ставлення до неї співробітника, клієнт досліджує ситуацію та своє ставлення до неї спільно з коучером.

4. Визначення внутрішніх і зовнішніх перешкод на шляху до мети: коучер намагається зрозуміти, що заважає клієнтові у досягненні мети й допомагає йому усвідомити ці перешкоди.

5. Аналіз потенційних можливостей з метою подолання перешкод: коучер задає питання та застосовує інші методи, які провокують клієнта до пошуку рішень та подолання існуючих обмежень.

6. Коучер і клієнт домовляються про те, що слід зробити до початку кожної їх зустрічі (або певного терміну).

Отже, сьогодні у більшості сучасних компаній коучинг став дієвою складовою концепції управління та розвитку персоналу. Компанії визнають важливість розвитку свого керівництва та співробітників на різних рівнях. Коучинг може допомогти керівникам і працівникам розвивати лідерські якості, навички управління та комунікації.

Компанії використовують коучинг для підвищення ефективності та продуктивності свого персоналу. Коуч може допомогти працівникам виявити і усунути завади, що обмежують їхню продуктивність, і встановити стратегії для досягнення цілей.

У сучасному бізнес-середовищі зміни відбуваються швидко, і компанії повинні бути готовими адаптуватися до нових умов. Коучинг може сприяти успішному впровадженню змін, допомагаючи працівникам адаптуватися до нових викликів та навчаючи їх вирішувати проблеми.

Коучинг може стимулювати мотивацію працівників і сприяти їхній залученості до роботи. Він допомагає працівникам визначити свої особисті та професійні цілі і надає підтримку в досягненні цих цілей. Він може бути інструментом для формування позитивної корпоративної культури, де співробітники відчувають підтримку та можливість особистого росту.

Компанії, які інвестують у коучинг для свого персоналу, часто спостерігають підвищення рівня задоволеності працівників, що може впливати на зменшення текучості кадрів та покращення репутації роботодавця. Він сприяє розвитку творчого мислення та стимулювати процеси інновацій у компанії.

Загалом, коучинг є ефективним інструментом для досягнення різних цілей у сучасному бізнесі. Він допомагає підвищити якість управління, залучити та утримати талановитий персонал, а також досягти успіху в умовах постійних змін і конкуренції.

## **1.2. Базові компетенції коуча**

Ефективність діяльності коуча напряму залежить від його професійно – ділових та особистісних характеристик, які у корпоративній психології зазначені як базові компетенції. Вони становлять собою групу компетенцій, яка ґрунтується на інтелектуальних, комунікативних, емоційних і вольових якостях людини. Проте спершу варто проаналізувати таке поняття, як «компетенція».

Нині на Заході дуже широко використовують опис діяльності з позиції компетентнісного підходу. Розроблено низку методик, опитувальників для формування профілю компетенції для різних видів діяльності. Проте інтерес до цього інструменту управління персоналом росте повсюдно.

Компетенція, на думку окремих вчених є актуальною системою знань і умінь, навичокта здібностей, цінностей, яка необхідна для постійного особистого розвитку і самовдосконалення. Тим самим автор наголошує на важливості здобуття компетенцій в цілях професійно-особистісного розвитку і досягнень певного рівня компетентності [23].

Існує безліч різних визначень компетенцій. Це не повинно ніколи бентежити, адже різні організації та експерти по компетенціям дають власні визначення цього поняття вважають за краще «чужі», які з'явилися раніше.

В свою чергу базові компетенції формують групу компетенцій, що ґрунтується на інтелектуальних і комунікативних, емоційних та вольових якостях людини. Це ті інтегральні якості, які вигідно відрізняють її від інших, стаючи конкурентною перевагою.

Міжнародна Федерація коучів (ICF) сформулювала одинадцять базових областей компетенції коуча, які зазначені в таблиці 1.2

Базові компетенції розбиті на чотири логічні групи. Всі групи і окремі області рівнозначні - між ними немає жодних пріоритетів, і всі вони закладають основу, на якій будується діяльність будь-якого компетентного коуча [36].

Ця інформація не тільки допоможе коучу оцінити рівень власної підготовки, але й допоможе організаціям і HR фахівцям у відборі зовнішніх коучів та формуванні кола внутрішніх коучів [14].

Ще одним підходом до визначення базових компетенцій коуча, є підхід Академії матричного коучингу, вчені якої виділяють наступні важливі компетенції для коуча, а саме:

1. Цікавість. Цю компетенцію потрібно в собі розвивати. Потрібно розвивати в собі цікавість, інтерес до клієнта, інтерес до ситуації, в якій він знаходиться. Якщо у коуча не буде блиску в очах, якщо він буде нудьгувати від того, що клієнт буде йому розповідати, то він це відразу відчує. І в цей момент якраз настає відчуження, настає момент, коли людина повністю виходить із зони довіри, виходить із зони свого комфорту.

Перетворюємо проблему в завдання. Коли людина говорить про проблему вона весь час йде в негатив, а коли людина говорить про завдання, вона увесь час шукає рішення. Коучу необхідно вміло переклада її з проблеми в завдання.

## Базові компетенції коуча [1]

Логічна група	Компетенції	Індикатори поведінки
<b>А. Основи</b>	1. Здатність відповідність етичним принципам і професійним нормам	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ розуміє і дотримується у своїй поведінці етичних зобов'язань;</li> <li>✓ розуміє і наслідує етику Міжнародної Федерації коучів;</li> <li>✓ чітко пояснює відмінності</li> </ul>
	2. Здатність встановлювати коучингову взаємодію та формувати взаємні очікування від даної взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ між коучингом, консультуванням, психотерапією і іншими видами професійної підтримки;</li> <li>✓ направляє клієнта, якщо це необхідно, до фахівця з іншої області професійної підтримки, відповідно до місця, часу та обставин.</li> <li>✓ визначає і обговорює з клієнтом загальні рамки та конкретні параметри процесу коучингу (наприклад, організаційні питання, оплата, режим, участь інших у разі необхідності);</li> <li>✓ досягає взаєморозуміння щодо того, що доречно в цих взаєминах а що ні, що пропонується а що ні, які зобов'язання коуча і клієнта;</li> <li>✓ визначає, чи відповідає його методика коучингу потребам потенційного клієнта.</li> </ul>
<b>В. Встановлення взаємовідносин</b>	3. Здатність встановлювати довірчі відносини з клієнтом	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ виявляє справжню турботу про майбутнє благополуччя клієнта;</li> <li>✓ постійно демонструє власну цілісність, чесність і щирість;</li> <li>✓ укладає зрозумілі угоди і виконує обіцянки;</li> <li>✓ демонструє повагу до образу сприйняття, навчання та особистого життя клієнта;</li> <li>✓ забезпечує постійну підтримку і відстоює нові моделі поведінки та дії;</li> <li>✓ питає дозволу клієнта на проведення коучингу в чутливих моментах.</li> </ul>
	4. Здатність створювати невимушену атмосферу у відносинах з клієнтом,	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ залишається гнучким</li> <li>✓ протягом усього процесу коучингу, будучи «тут і зараз»;</li> <li>✓ звертається до власної інтуїції і довіряє внутрішньому голосу;</li> <li>✓ відкрито до невпізнання йде на ризик;</li> <li>✓ бачить багато способів роботи з клієнтом і вибирає найбільш ефективний для даного моменту;</li> <li>✓ ефективно використовує гумор, надаючи спілкуванню легкості та енергії;</li> <li>✓ з упевненістю перемикається і експериментує з новими можливостями і методами проведення роботи, демонструє впевненість, стикаючись з сильними емоціями;</li> </ul>

<b>С. Ефективні комунікації</b>	5. Здатність зосереджуватися на тому, що говорить і чого не говорить клієнт, розуміти сенс сказаного, допомогти клієнтові у вираженні своїх почуттів і думок.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ дотримується цілей клієнта, а не своїх власних цілей;</li> <li>✓ вислуховує цілі, цінності та переконання клієнта</li> <li>✓ щодо того, що можливо а що ні;</li> <li>✓ розпізнає слова, інтонацію і мову жестів;</li> <li>✓ узагальнює, перефразовує, повторює і відтворює сказане клієнтом, щоб переконатися в чіткості і правильності розуміння;</li> <li>✓ стимулює, приймає, вивчає і підтримує вираження клієнтом своїх почуттів, розуміння, турбот, переконань, пропозицій, і т.д;</li> <li>✓ приймає і будує роботу на основі ідей та пропозицій клієнта;</li> <li>✓ вголос або внутрішньо резюмує суть «послання» клієнта;</li> <li>✓ дозволяє клієнту висловитися або «розрядити» ситуацію, не виносячи своїх суджень і зауважень, забезпечуючи тим самим просування до наступних етапів.</li> </ul>
	6. Здатність ставити ефективні питання	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ задає питання, що виражають активне слухання і розуміння погляду клієнта;</li> <li>✓ задає відкриті питання, що призводять до більшої ясності або нових можливостей чи знань;</li> <li>✓ задає питання, які просувають клієнта в напрямку до бажаного, а не ті, що вимагають від клієнта виправдовуватися або озиратися назад.</li> </ul>
	7. Здатність ефективно виражати свої думки і почуття	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ чіткий, ясний і однозначний при вираженні своїх думок та наданні зворотного зв'язку;</li> <li>✓ вдається до чіткої артикуляції тверджень клієнта в цілях допомоги зрозуміти йому з іншої перспективи те, чого він бажає, або в чому він невпевнений;</li> <li>✓ ясно формулює цілі коучингу, завдання, призначення методик і вправ;</li> <li>✓ поважає гідність клієнта (наприклад, не містить слів і виразів, що виражають статеvu й расову дискримінацію, специфічних технічних термінів, жаргону);</li> <li>✓ користується метафорами і аналогіями для ілюстрації своїх думок або змалювання словесної картини.</li> </ul>
<b>Д. Допомога в навчанні та досягненні результатів</b>	8. Здатність вбирати, оцінювати та інтерпретувати джерела інформації для допомоги клієнту усвідомити ситуацію і тим самим домогтися обговорених результатів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ аналізуючи занепокоєння клієнта, виходить за рамки сказаного, не обмежуючись одним лише безпосереднім описом клієнта;</li> <li>✓ спонукає клієнта задаватися питаннями;</li> <li>✓ позначає для клієнта його приховані тривоги, стереотипні способи сприйняття себе самого і навколишній світ, розходження між фактами і їх інтерпретацією, невідповідністю думок, емоцій і дій;</li> <li>✓ допомагає клієнтам відкривати нові для себе переконання, уявлення, емоції, настрої;</li> <li>✓ відкриває для клієнтів більш широкі перспективи і надихає їх на рішення шукати нові точки зору і альтернативи дій;</li> <li>✓ допомагає клієнтам побачити різноманітні взаємопов'язані чинники, що впливають на них самих і їхнє поводження (наприклад, думки, емоції, оточення);</li> <li>✓ ділиться з клієнтами своїм розумінням ситуації так, щоб це мало для нього користь;</li> <li>✓ позначає найбільш сильні сторони, які найбільше потребують навчання та розвитку, а також те, на що важливо звернути увагу в процесі коучингу;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ помітивши невідповідність між словами і діями клієнта, просить його визначити наскільки значущою для нього є дана проблема, і наскільки типовою є дана реакція на неї.</li> </ul>
9.	Здатність створювати можливості для навчання під час тренінгу і у реальному житті	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ організовує мозкові штурми та допомагає клієнту визначити ті дії, які дозволять йому продемонструвати, відпрацювати та поглибити нові знання;</li> <li>✓ допомагає клієнту зосереджувати увагу на конкретних завданнях і альтернативах, які є ключовими для обговорених цілей процесу коучинга, і досліджувати їх;</li> <li>✓ заохочує активні експерименти і самопізнання, коли клієнт безпосередньо застосовує в житті те, що тільки що обговорювалося і вивчалось під час сесії коучингу;</li> <li>✓ радіє успіхам клієнта і його потенціалу для майбутнього зростання. Кидає виклик припущеннями і точкам зору клієнта, провокуючи виникнення нових ідей і пошук нових альтернатив для дій;</li> <li>✓ заохочує ситуації творчого напруження і вирішення складних завдань, разом з тим дотримуючись комфортного темпу навчання.;</li> </ul>
10.	Здатність планувати та ставити цілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ узагальнює отриману інформацію і визначає спільно з клієнтом мету процесу коучингу і план її досягнення, необхідні для вирішення поставлених завдань і посилення областей, що вимагають навчання і розвитку;</li> <li>✓ формує план, що припускає одержання досяжних, вимірюваних, конкретних результатів до встановленого терміну;</li> <li>✓ при необхідності, обумовленої процесом коучингу, вносить в план зміни;</li> <li>✓ визначає перші, значимі для клієнта досягнення.</li> </ul>
11.	Здатність утримувати увагу на тому, що важливо для клієнта, залишаючи при цьому за клієнтом відповідальність за вчинення конкретних дій.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ чітко вимагає від клієнта дій, які будуть просувати його у напрямку до спільно встановленої мети;</li> <li>✓ демонструє послідовність, запитуючи у клієнта про виконання прийнятих рішень;</li> <li>✓ відзначає, що клієнтові вдалося зробити, чого вдалося уникнути, чому він навчився і що усвідомив;</li> <li>✓ допомагає клієнту йти по обраному шляху в інтервалах між сесіями, утримуючи його увагу на плані і результатах коучингу;</li> <li>✓ зосереджується на плані коучингу, проте залишається відкритим для коригування поведінки і дій у відповідності з ходом самого процесу коучингу і можливими змінами його напрямку;</li> <li>✓ здатний пересуватися назад і вперед в залежності від напрямку в якому зараз рухається клієнт, формуючи таким чином контекст обговорюваної теми.</li> </ul>

2. Емпатія – вміння співпереживати, вміння співчувати. Це важлива компетенція, коли коуч здатен співпереживати людині. Те, що для клієнта важливо, коучу може здаватися абсолютно не важливим і навпаки, те, що для нього неважливо коучу може здаватися дуже важливим. Але коуч на момент проведення коуч-сесії стає дзеркалом клієнта. Його завдання відчутти людину,

відчути її проблему, відчути її біль.

3. Уміння задавати питання. Від того, як коуч задає питання, яким тоном задається питання залежить багато чого. Якщо це питання, які розширюють бачення людини - то це відмінні коучингові питання.

Мистецтво коуча полягає в тому, щоб ставити правильні питання. Вести діалог таким чином, як би через питання, вибудовуючи сходинки, ступаючи по яких, на кожному сходинку наступаючи, відповідаючи на кожне питання, клієнт все більше наближається до тієї мети, яку він собі поставив.

Важливий стан, в якому коуч задає ці питання. Важлива інтонація, тому що особливо питання, які до бачення, слід задавати тоном помічника. І на кожен вид питань є своя інтонація, як правильно ставити ті чи інші запитання.

Потрібно навчитися переводити проблему в завдання, а переводити проблему в завдання можна тільки через питання. Все це необхідно робити для того, щоб коуч був для людини не просто коучем, консультантом, аудитором, а помічником, який допомагає оптимізувати роботу.

4. Багаторівневе слухання. Найголовніше в багаторівневому слухання, коли коуч одночасно, в один і той же момент може чути свого людину з декількох позицій сприйняття. Він може чути що говорить людина, він може чути свій внутрішній діалог, і він може чути з боку.

5. Інтуїція - це робота нашої підсвідомості. І коли ми маємо доступ до нашої підсвідомості, тобто коуч відчуває себе зсередини, тоді він відчуває відгук, який ні з чим не можна переплутати. Це почуття треба тренувати. Це звичайно здатність концентруватися, зосереджуватися. Коли людина зосереджується на собі, концентрує свою увагу, має доступ до своєї підсвідомості, тобто має доступ до своєї інтуїції.

Це вже компетенція професіонала, який не йде просто по технології, а який вже оживляє технологію своїм власним присутністю, своїм власним участю.

6. Уміння управляти собою. Існує такий напрямок – self менеджмент. Це вміння керувати своїми емоціями, це вміння правильно будувати діалог із самим собою, з оточуючими нас людьми.

Це не жорсткий контроль над собою, це рух, для прикладу, як у танці. Коли ми танцюємо, з одного боку, наші рухи граціозні, плавні, ми рухаєтеся абсолютно вільно, легко і при цьому контролюємо кожен свій рух.

При цьому, ми дуже тонко відчуваємо партнера і відчуваємо самого себе.

Self менеджмент - це дуже потужна компетенція для коуча. Завдяки йому, коучеру притаманні:

- вміння контролювати себе в процесі коуч-процесу;
- вміння контролювати свій внутрішній діалог, а завдяки цьому і діалог зоточуючими людьми;
- вміння не втрачати себе в роботі, а навпаки підсилювати, тобто бачити інтерес для себе в процесі коучингу;
- вміння бути для оточуючих реальним ресурсом, реальною підтримкою;
- вміння отримувати задоволення від процесу коучингу

Професійна діяльність коучерів багатогранна, відповідальна та складна. Явища, з якими стикається сучасні коучери, – це темп, складність і новизна, небезпека та постійний виклик сучасного випереджального світу. Усе це вимагає від коучера високого рівня розвитку компетенцій, адже саме завдяки їм буде проявляться ефективність та компетентність його роботи.

Можливо саме тоді керівники зможуть знаходити спільну мову з підлеглими, партнери по бізнесу будуть уникати конфліктів, працівники краще будуть усвідомлювати суть своєї роботи.

### **Висновки до першого розділу**

На основі дослідження теоретико-практичних основ системи управління персоналом підприємства на засадах коучингу, пропонуємо наступні висновки:

Динамічний розвиток суб'єкта господарювання вимагає нових соціально-економічних форм підготовки та використання людських ресурсів. Пошук нових підходів до формування системи управління людськими ресурсами, її ефективного використання і відтворення спричинив трансформацію управлінських підходів до людських ресурсів, як основи діяльності будь – якого підприємства.

Коучинг як інтегрована технологія розвитку компетенцій в нових умовах конкуренції сприяє реалізації головної мети ефективного управління персоналом – організації роботи підприємства таким чином, щоб існуючі та потенційні можливості людських ресурсів були реалізовані та удосконаленні у процесі цього управління, забезпечуючи зростання рівня конкурентоспроможності

персоналу відображаються на якісних та ціннісно – мотиваційних характеристиках людських ресурсів, обумовлюють економічне зростання підприємства та підсилюють рівень його конкурентоспроможності.

Нами досліджено теоретичні підходи до визначення сутності категорії «коучинг», виокремлено принципи і цілі використання коучингу, обґрунтовано потребу у використанні коучингу як сучасного стилю управління людськими ресурсами, визначено сутність поняття компетенцій та дана характеристика базовим компетенціям коуча на основі індикаторів його поведінки.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЗОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ - УКРАЇНА»

#### **2.1. Оцінка структури підприємства та складових системи управління персоналом ТЗОВ «СЕ Борднетце - Україна»**

Підприємство SEBN-UA (СЕ Борднетце - Україна) є однією із ланок концерну Sumitomo Electric Bordnetze GmbH, який є постачальником електричних в'язок для автомобільної індустрії.

У 2006 році Sumitomo Electric Industries Ltd. та Sumitomo Wiring Systems Ltd. придбали компанію Volkswagen Bordnetze GmbH, яка була зареєстрована у 1986 році як дочірнє підприємство Volkswagen AG та Siemens AG, та таким чином утворилося Sumitomo Electric Bordnetze GmbH.

Протягом багатьох років фірма виготовляла кабельні мережі до моделей Volkswagen, як Golf, Passat, Polo. Отримавши замовлення на розробку кабельної мережі для Golf A5, та Golf A6 підприємство стало системним розробником і постачальником для автомобілів Volkswagen, Audi, Skoda, Seat. На сьогоднішній день компанія отримала замовлення на розробку кабельної мережі для Golf A7, які пізніше вмонтовуються в суцільну кабельну мережу на заводах в Нітрі ( Словаччина) та Гожова (Польща).

Кабельні мережі для виготовляють у різних країнах світу: Китаї, Польщі, Словаччині, Тунісі, Туреччині, Болгарії, Марокко. Структура концерну зображена на рисунку 2.1.

У липні 2006 року було відкрито завод «SE Bordnetze-Ukraine» у Тернополі. Приватне японсько-німецьке підприємство «Сумітомо Електрик Борднетце – Україна», скорочена назва ТЗОВ «СЕ Борднетце – Україна», створене у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Воно є юридичною особою, та діє на основі статуту. Права і обов'язки юридичної особи підприємство набуло з дня його державної реєстрації. Юридична адреса підприємства: Тернопільська обл., Тернопільський р-н, с. Байківці, Січових Стрільців, 43. Головним директором ТЗОВ «СЕ Борднетце – Україна» є німецький спеціаліст Екхард Бісрам.

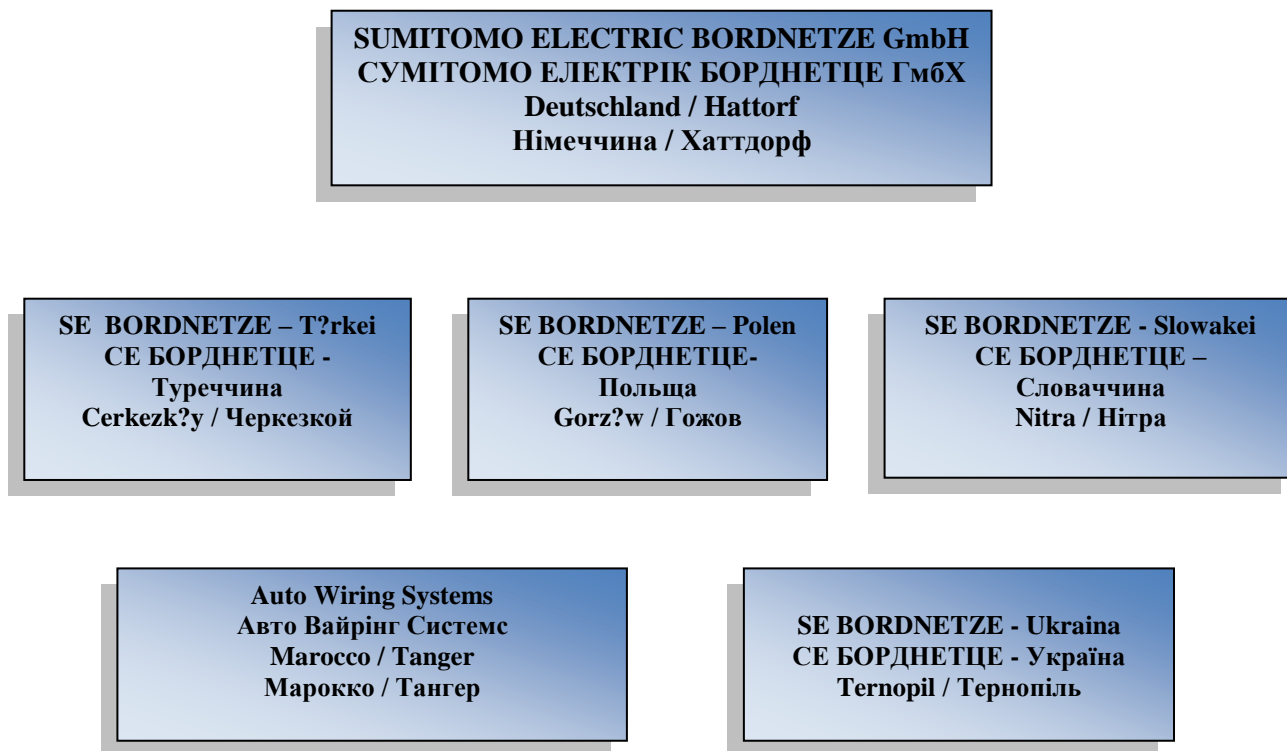


Рис 2.1 Структура концерну Sumito Electric Bordnetze [45]

ТЗОВ «СЕ Борднетце – Україна» є представником єдиної сертифікованої (ISO-TS16949) в Україні іноземної фірми по виробництву суцільних кабельних мереж.

Товариство з обмеженою відповідальністю "СЕ Борднетце – Україна" спеціалізується на виробництві кабельно-провідникової продукції для автомобілів. Ця продукція включає в себе суцільну кабельну мережу, яка складається з конструкційних модулів і забезпечує електричну функціональність автомобілів. Конкретно, ця мережа відповідає за електричне з'єднання різних компонентів в автомобілі, таких як прилади управління, фари, покажчики поворотів, реле та інші.

Наше підприємство визнане надійним постачальником якісних кабельних мереж за доступними цінами. Наразі ми переживаємо етап "росту", характеризуючись високими обсягами продажів при мінімальних витратах. Наша репутація, яку ми пильно формували протягом тривалого часу, сприяє нашому успіху.

Якщо місія організації визначає загальні цілі та напрямки її функціонування, виражаючи сутність її існування, то конкретні цілі фіксують ті кінцеві стани, яких організація прагне досягти. Ці цілі представляють собою

конкретні стани окремих аспектів діяльності організації, досягнення яких є її основною метою і спрямованість. Основні цілі компанії зображено на рис. 2.2.

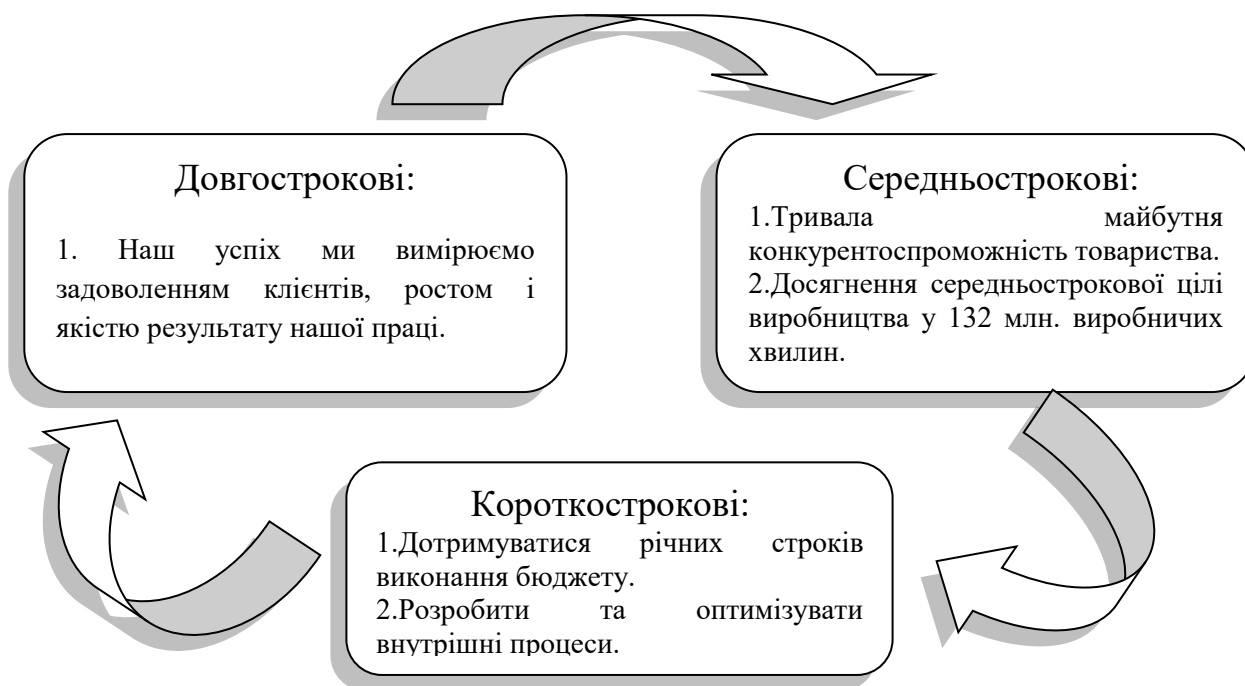


Рис 2.2. Основні цілі підприємства [20]

Основними цільовими сферами ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» є задоволення клієнта, висока якість, новітні технології тощо.

Отже, підсумовуючи вище сказане варто сказати що ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» професійне виробниче об'єднання з належною самореалізацією та репутацією, в якому працюють професіонали, які постійно й наполегливо прагнуть вдосконалення, щоб зробити продукцію концерну конкурентоспроможною, досягнувши бездоганної якості продукції та найкращого обслуговування клієнтів. Усе це і є єдиним шляхом до успіху і завоювання передових позицій на ринку.

У будь-якій системі управління персонал є головним чинником. Адже як би не було механізовано чи автоматизовано виробництво, без людини функціонування такої техніки не було б можливим.

Варто зазначити, що відносна стабільність діяльності ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» безпосередньо пов'язана з рівномірним використанням ресурсів, зокрема, ресурсів праці. Проте, через втрати чіткого темпу у використанні персоналу, виникають перешкоди при їхньому оформленні на підприємство. Виникає дисбаланс між величиною кадрового потенціалу, що має підприємство, та обсягом виробничих завдань, що воно виконує і це все в першу чергу свідчить

про негаразди в системі управління.

Оскільки підприємство постійно розширюється та набирає нових працівників то спостерігається тенденція до збільшення загальної кількості працівників, а відтак, постає нагальна потреба приділяти більше уваги розвитку персоналу підприємства.

Коучинг у системі управління персоналом підприємства є стратегічним підходом до розвитку та підтримки співробітників, спрямований на досягнення кращих результатів для підприємства та особистого зростання працівників. Коучинг може бути важливою складовою системи управління персоналом і включати в себе окремі аспекти:

1. Визначення цілей. Коучинг спрямований на досягнення конкретних цілей, які визначаються спільно з кожним співробітником. Ці цілі повинні бути спільними для підприємства та працівника.

2. Оцінка потреб. Коуч повинен оцінити потреби і можливості кожного співробітника. Це може включати в себе аналіз навичок, знань, слабких сторін і потенціалу для розвитку.

3. Розробка індивідуальних планів розвитку. На основі визначених цілей і потреб співробітника, коуч допомагає створити індивідуальний план розвитку, який може включати в себе навчання, тренінги, спеціалізовані проекти та інші дії.

4. Підтримка та навчання. Коуч надає співробітникам підтримку та навчання, необхідні для досягнення їх цілей. Це може включати в себе регулярні зустрічі, обговорення прогресу та вирішення проблем.

5. Відслідковування результатів. У системі управління персоналом важливо відслідковувати результати розвитку співробітників, а також вплив коучингу на показники продуктивності і результативність підприємства.

6. Постійна комунікація. Важливо підтримувати відкриту та ефективну комунікацію між керівництвом, коучами та співробітниками, щоб вчасно вирішувати проблеми та коригувати плани.

7. Розвиток лідерських якостей. Коучинг може бути спрямованим на розвиток лідерських якостей серед співробітників, щоб підготувати їх до важливих керівницьких ролей.

8. Адаптація до змін. Коучинг може допомогти співробітникам

адаптуватися до змін в організації та розвивати навички, необхідні для ефективної роботи в нових умовах.

9. Збереження та розвиток талантів. Коучинг може бути інструментом для збереження та розвитку талановитих співробітників, щоб вони залишалися у компанії та вносили вагомий вклад у розвиток бізнесу.

Коучинг у системі управління персоналом може бути внутрішнім (колега або керівник надає коучинг) або зовнішнім (залучаються зовнішні коучі). Головна мета полягає в підтримці розвитку співробітників, підвищенні їх продуктивності та впровадженні стратегічних цілей підприємства через індивідуальний підхід та навчання.

Тому необхідно проаналізувати персонал за певними характеристиками.

Одним із етапів аналізу працівників ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» є аналіз соціальної структури. Розглянемо вікову структуру працівників у відсотковому значенні за 2022 рік.

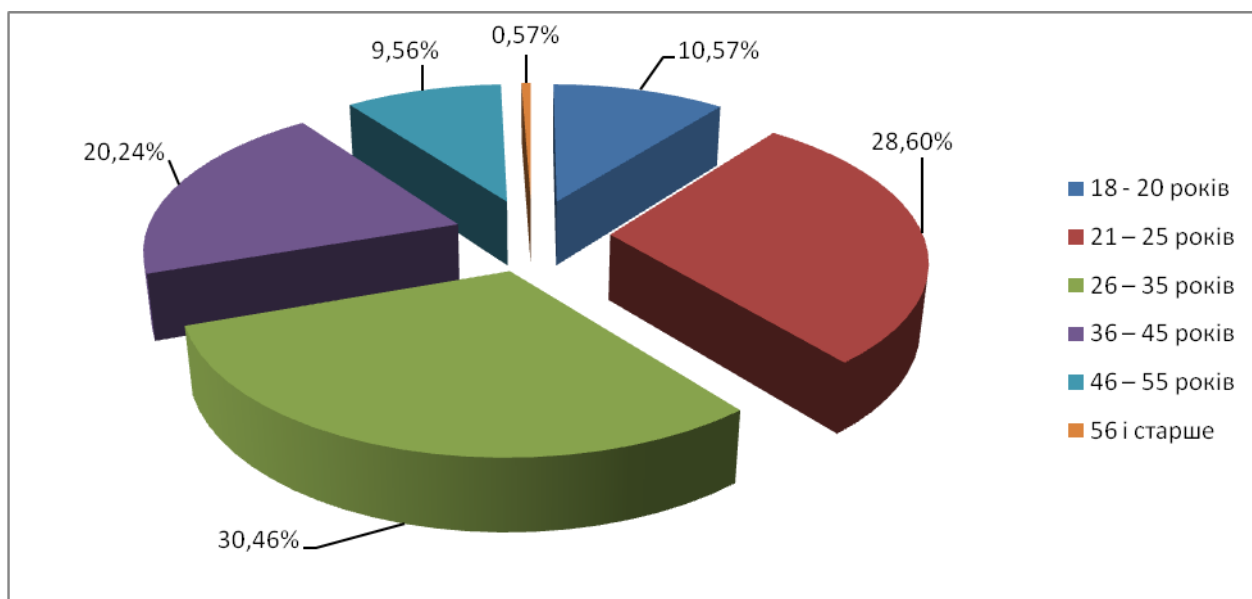


Рис. 2.3 Вікова структура працівників ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна»  
[розроблено автором]

Аналізуючи дані рисунку, видно що персонал ТзОВ «СЕ Борднетце – Україна» переважно молодий, адже відсоток працівників від 18 до 20 років становить 10, 57%, від 21 до 25 років – 28,60%, від 26 до 35 років – 30,26%, від 36 до 45 років – 20, 24%. Тобто варто зазначити, що вік практично 90% усіх працюючих становить не старше 45 років. Це спричинено тим, що дане підприємство стрімко розвивається і потребує безпосереднього розвитку своїх

працівників. Адже молоді працівники цінні для ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» своїм ентузіазмом, новими та креативними ідеями, прагненням до навчання та розвитку. Проте не можна недооцінювати і старший по віковим категоріям персонал, адже вони приносять для підприємства фаховий досвід.

Наступним кроком в аналізі персоналу є аналіз гендерної структури персоналу, динаміка якої зображена на рисунку 2.4.

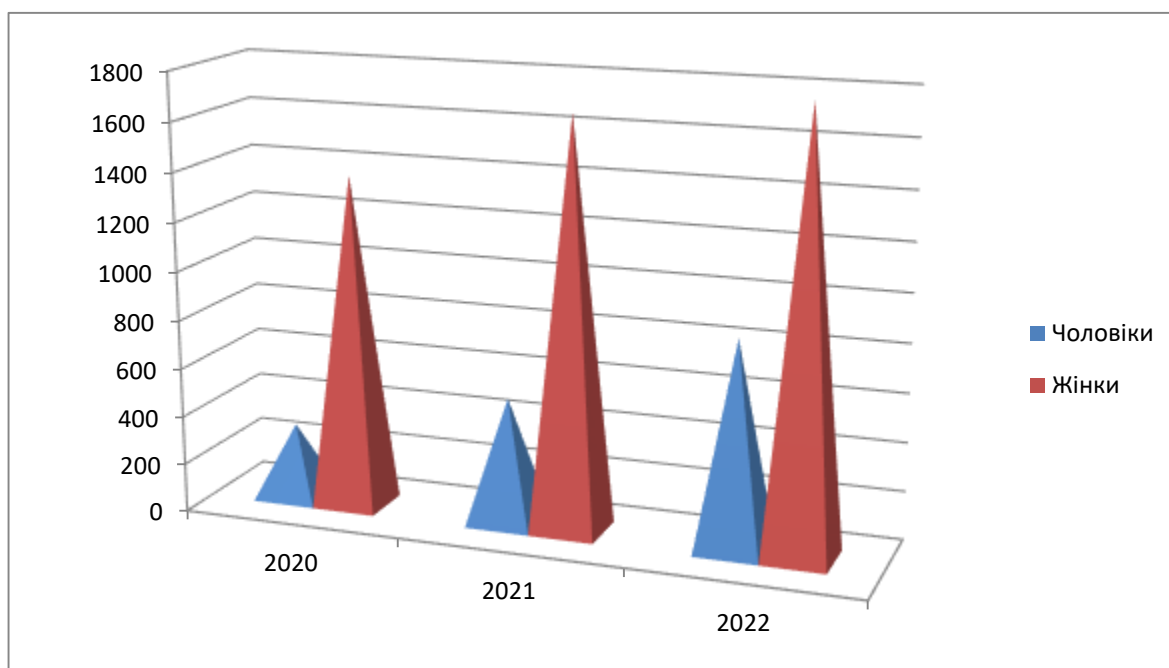


Рис. 2.4. Аналіз гендерної структури персоналу ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» за період 2020 – 2022 рр. [розроблено автором]

Отже, з рисунку можна зробити висновок що на даному підприємстві значно переважає чисельність жінок. Така різниця у гендерній структурі працівників ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» спричинена наступними факторами: порівняно не важкими умовами праці; монотонна робота; високий рівень стресостійкості, тощо.

При аналізі персоналу підприємства варто проаналізувати показники, що характеризують рух персоналу в організації. Цей процес містить демографічний рух, соціальні переміщення (направлення на навчання, просування по кар'єрній драбині та інші). Динаміку даних процесів за період 2020 – 2022 років зображена у вигляді діаграми на рисунку 2.5.

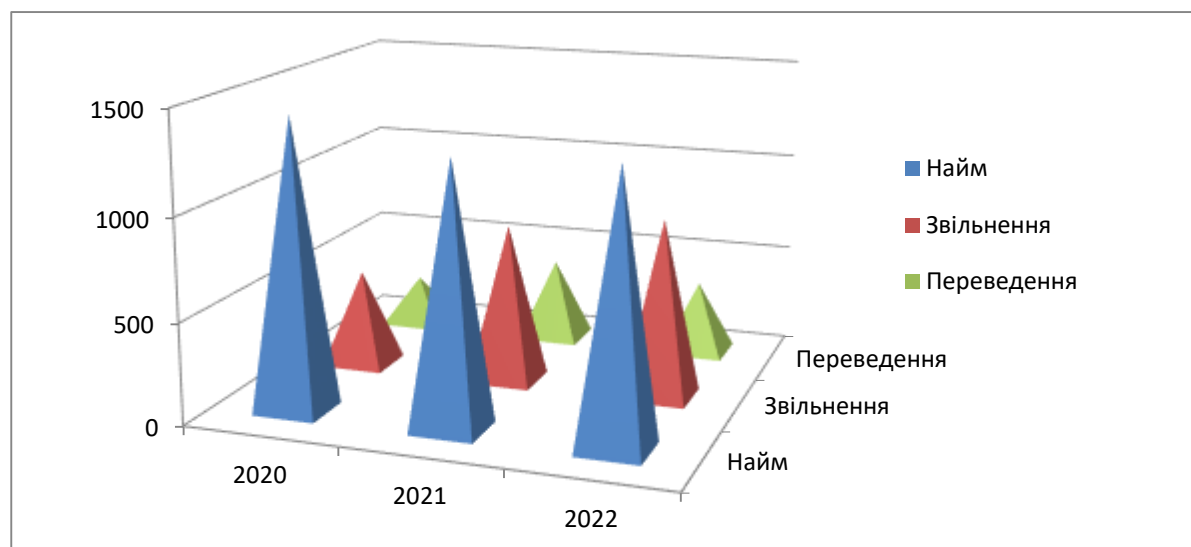


Рис. 2.5. Динаміка найму, звільнень та переведень працівників підприємства  
[розроблено автором]

Можна зробити висновки, що на підприємстві достатньо високі показники плинності кадрів. Адже як ми бачимо з діаграми за період 2020 – 2022 років значно підвищувалася чисельність звільнених працівників.

Для аналізу плинності кадрів важливо визначити такі показники, як: коефіцієнти поновлення персоналу, вибуття персоналу, плинності кадрів, внутрішньої мобільності персоналу.

Показник внутрішньої мобільності підприємства є достатньо високим, адже як бачимо у 2020 році він становив 21,3%, у 2021 році – 31,5% та у 2022 відсоток дещо знизився і становив 15,1%. Такі показники Внутрішньої мобільності свідчать про те, що на підприємстві ефективно розроблена система кадрового резерву, адже основною причиною високих показників внутрішньої мобільності персоналу є кар’єрний ріст персоналу та переведення допоміжних працівників на керівні посади. Доцільно отримані дані згрупувати у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

#### Характеристика показників плинності персоналу

ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» та їх динаміки за 2020 – 2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
1.Коефіцієнт поновлення персоналу, %			
2.Коефіцієнт вибуття персоналу, %	41,5	61	37,3
3.Коефіцієнт плинності кадрів, %	41,5	61	37,3
4.Коефіцієнт внутрішньої мобільності, %	21,3	31,5	15,1

Отже, підбиваючи підсумки варто зазначити, що основними факторами і мотивами високих показників плинності кадрів на підприємстві, на нашу думку можуть бути наступними:

- низька заробітна плата окремих груп робітників;
- відсутність ритмічності виробництва, робота у надурочний час та вихідні дні;
- невідповідність робіт, що виконуються, рівню кваліфікації та основній професії;
- шкідливі та важкі умови праці;
- поганий мікроклімат у колективі, з адміністрацією;
- незадоволеність професією.

## **2.2. Аналіз основних складових системи управління персоналом підприємства**

Управління підприємством базується на взаємодії різних систем, де головною є система управління персоналом SEBN – UA, в якій чи не головну роль відіграє саме відділ персоналу.

Роль відділу персоналу в системі управління персоналом підприємства невинно зростає, майже, пропорційно до зростання кількості працівників на підприємстві. Відколи відбулось відкриття підприємства в Тернополі в 2006 році, кількість штатних працівників з кожним роком суттєво зростає, що зумовлює розширення структури відділу персоналу. За останні кілька років відбулась зміна соціальних і економічних умов, в яких сьогодні діє підприємство, а тому зростає роль відділу персоналу, роль кадрової служби і поступово відбувається перебудова їх діяльності. На ТзОВ «СЕ Борднетце – Україна» відділ персоналу в однаковій мірі з іншими відділами несе відповідальність за вирішення завдань по досягненню економічних і соціальних цілей підприємства і його працівників. За статусом відділ персоналу є самостійним структурним підрозділом підприємства. Відділ відіграє вирішальну роль в обґрунтованому підборі, організації навчання та підвищенні кваліфікації, правильній оцінці і вихованні кадрів підприємства. Окрім того, відіграє важливу роль щодо набору випускників технікумів, університетів.

Метою діяльності відділу персоналу є створення найбільш оптимальної та

ефективної системи управління людськими ресурсами і соціальними процесами на підприємстві для забезпечення виконання кадрової стратегії, короткострокових і довгострокових цілей. Основними завданнями є проведення кадрової політики та забезпечення належних умов для креативної діяльності працівників, розробка системи стимулів, які тісно пов'язують економічну політику підприємства із персональним вкладом кожного працівника.

Відділ персоналу на SEBN – UA має свою організаційну структуру, функції та виконує ряд важливих завдань (рис. 2.6).

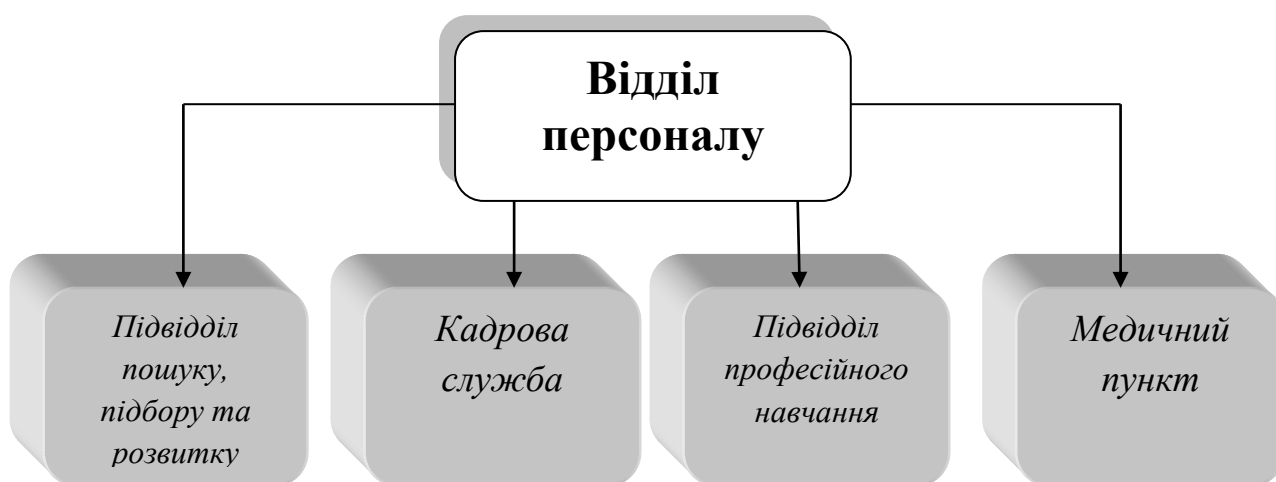


Рис. 2.6. Організаційна структура відділу персоналу ТзОВ «СЕ Борднетце Україна» (розроблено автором на основі [19])

До основних завдань відділу персоналу належать:

Підвідділ пошуку, підбору та розвитку:

- забезпечення підприємства персоналом;
- планування, організація та реалізація навчання персоналу;
- розробка мотиваційної системи підприємства;
- формування і управління кадровим резервом на підприємстві;
- здійснення соціальних заходів, зокрема організація харчування і транспортування для працівників [19].

Кадрова служба:

- облік особового складу підприємства та ведення кадрової документації;
- оформлення найму, переведення, надання відпусток, листків непрацездатності, звільнення працівників відповідно до чинного законодавства;
- формування і ведення особових справ працівників;
- заповнення, ведення обліку, збереження та видача трудових книжок;

- звітність підприємства з кадрів перед державними органами.

Підвідділ професійного навчання:

- проведення практичного навчання працівників. Перевірка ефективності проведеного навчання;

– сертифікація працівників виробництва, проведення навчання по G – STARS.

- донавчання і перекваліфікація працівників виробництва;

Медичний пункт:

- надання першої медичної допомоги у випадку захворювання працівника, видача, у разі необхідності, ліків;

- ведення медичних карток працівників;

- проведення профілактичних бесід з працівниками щодо ведення здорового способу життя, профілактики захворювань і т.п. [19].

Варто проаналізувати також відділ персоналу в розрізі посад, який подано на рисунку 2.7.

Отже, в відділі персоналу на даний момент працює 23 особи, 10 з яких це допоміжний персонал та 13 адміністративний. Як бачимо в організаційну структуру включено 10 посад, на які покладено певний набір обов'язків та функцій.

Відділ персоналу у виробничому середовищі підприємства взаємодіє і з іншими структурними підрозділами, в першу чергу з керівниками структурних підрозділів, відділів та підвідділів:

1. Узгоджує питання найму, звільнення і переміщення працівників підприємства.

2. Розробляє проекти пропозицій керівництву щодо складу кваліфікаційних комісій, порядку їх роботи, оформлення матеріалів для матеріального заохочення працівників за високі показники діяльності.

3. Виконує організаційну роботу щодо створення резерву працівників на висування, вивчення ділових та особистісних якосте працівників, які входять у список резерву.

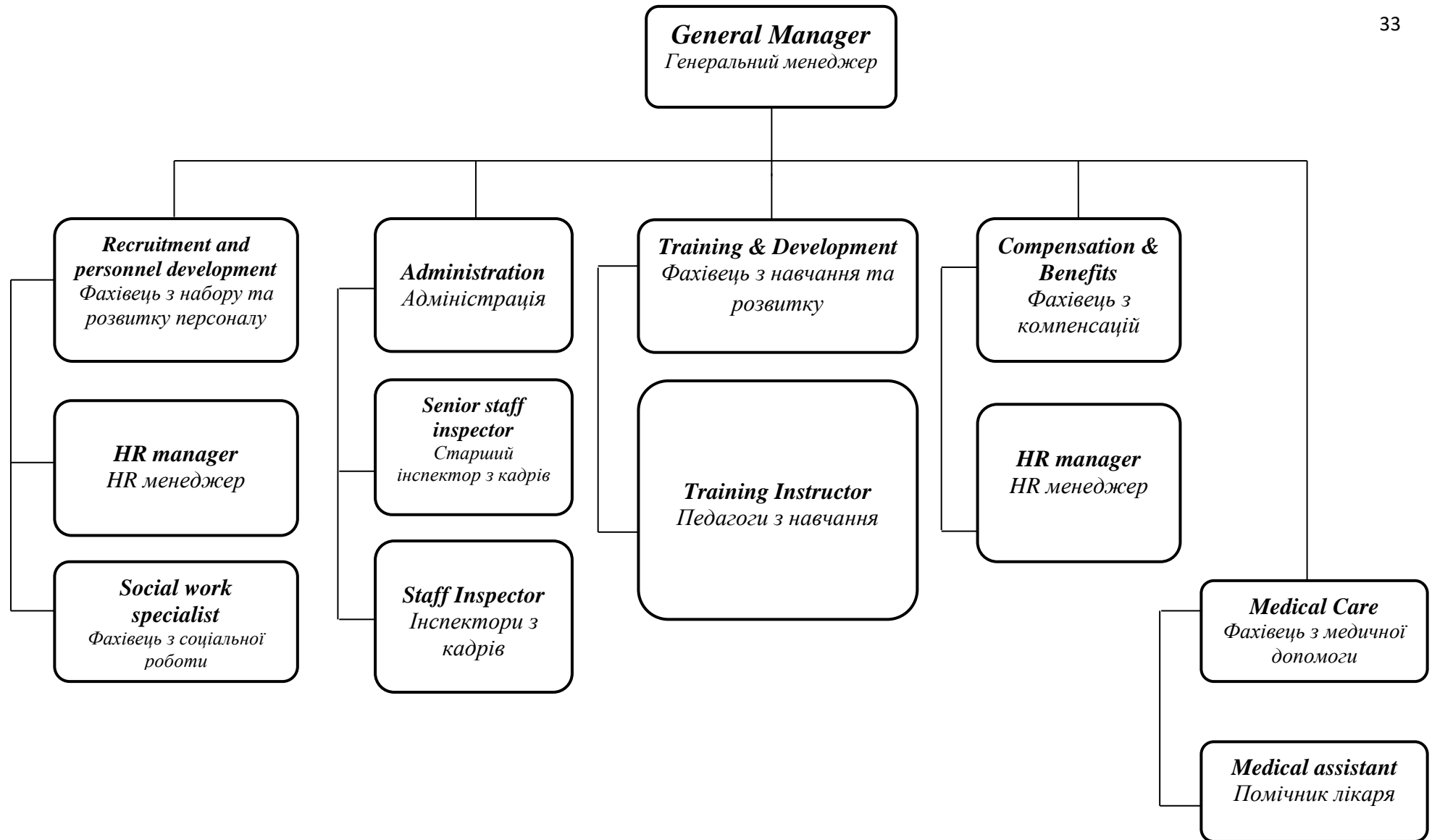


Рис. 2.7 Організаційна структура відділу персоналу ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» в розрізі посад [19]

4. Організовує роботу щодо добору молодих фахівців для навчання у вищих навчальних закладах, на виробництві, та проходження стажування за кордоном.

5. Бере активну участь у розробці та здійсненні заходів щодо проведення вихованих заходів для працівників.

Система управління персоналом SEBN – UA включає в себе ряд важливих складових, які зображено на рисунку 2.8 без яких вона не була б ефективною.

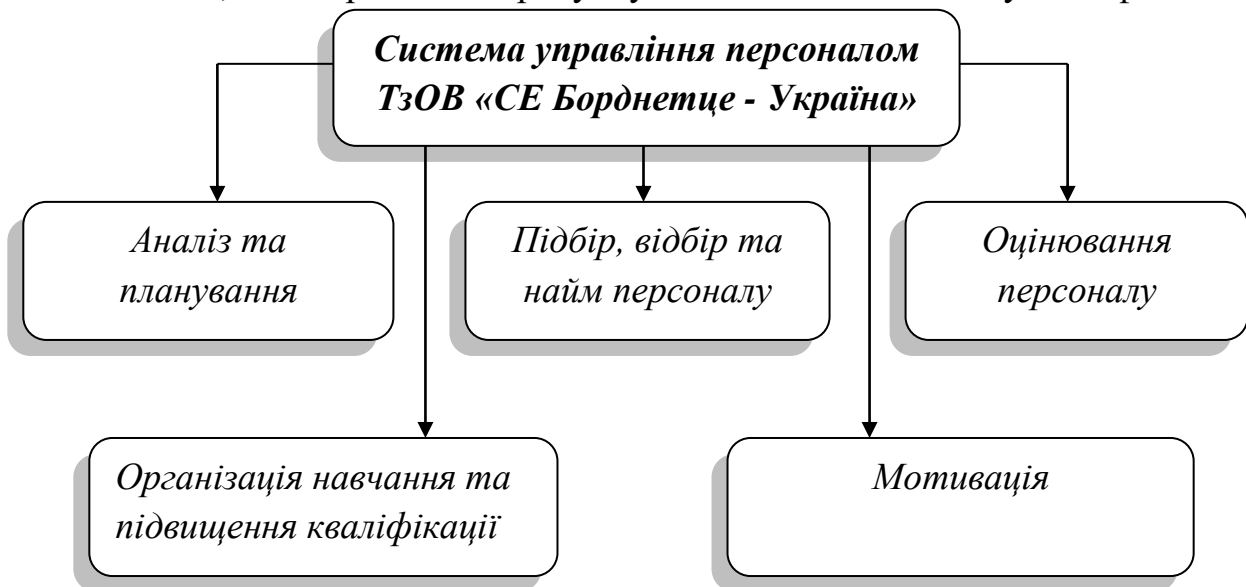


Рис. 2.8. Основні складові системи управління персоналом ТЗОВ «СЕ Борднетце - Україна» [розроблено автором]

1. Планування персоналу являє собою оцінку наявних ресурсів підприємства, визначення наявної потреби у персоналі, розробку програми щодо залучення персоналу для задоволення потреб підприємства.

Ефективність планування персоналу на SEBN – UA полягає у визначенні таких даних, як:

- скільки персоналу, коли і якої кваліфікації будуть потрібні;
- яким чином можна залучити потрібний, а також оптимізувати надлишковий персонал;
- використання персоналу відповідно до його здібностей, досвіду;
- як краще забезпечити умови для розвитку персоналу;
- систематизувати витрати, яких вимагатиме проведення конкретних кадрових заходів.

На досліджуваному нами підприємстві планування потреби в персоналі носить як кількісний так і якісний характер. Визначити ту кількість працівників

яка потрібна, а також їх необхідний кваліфікаційний та професійний рівень допомагають певні виробничі програми та плани, які розробляються відділом персоналу на основі певного набору показників.

Щодо якісного планування потреби в персоналі, то його визначити дещо складніше, адже тут уже враховуються ціннісні орієнтації, рівень освіти, професійні вміння та навички персоналу, який буде необхідний SEBN – UA. Важливу увагу тут приділяють плануванню потреби в управлінському персоналі, адже тут важливим є врахувати можливості персоналу щодо визначення оперативних та стратегічних цілей функціонування підприємства.

2. Якість людських ресурсів підприємства значно вища, коли висока частка працівників, що забезпечують високий рівень продуктивності праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає рівень вимог до підбору та відбору працівників, в тому числі і працівників SEBN – UA. Процес найму працівників на ТзОВ «СЕ Борднетце – Україна» зображено на рисунку 2.9.

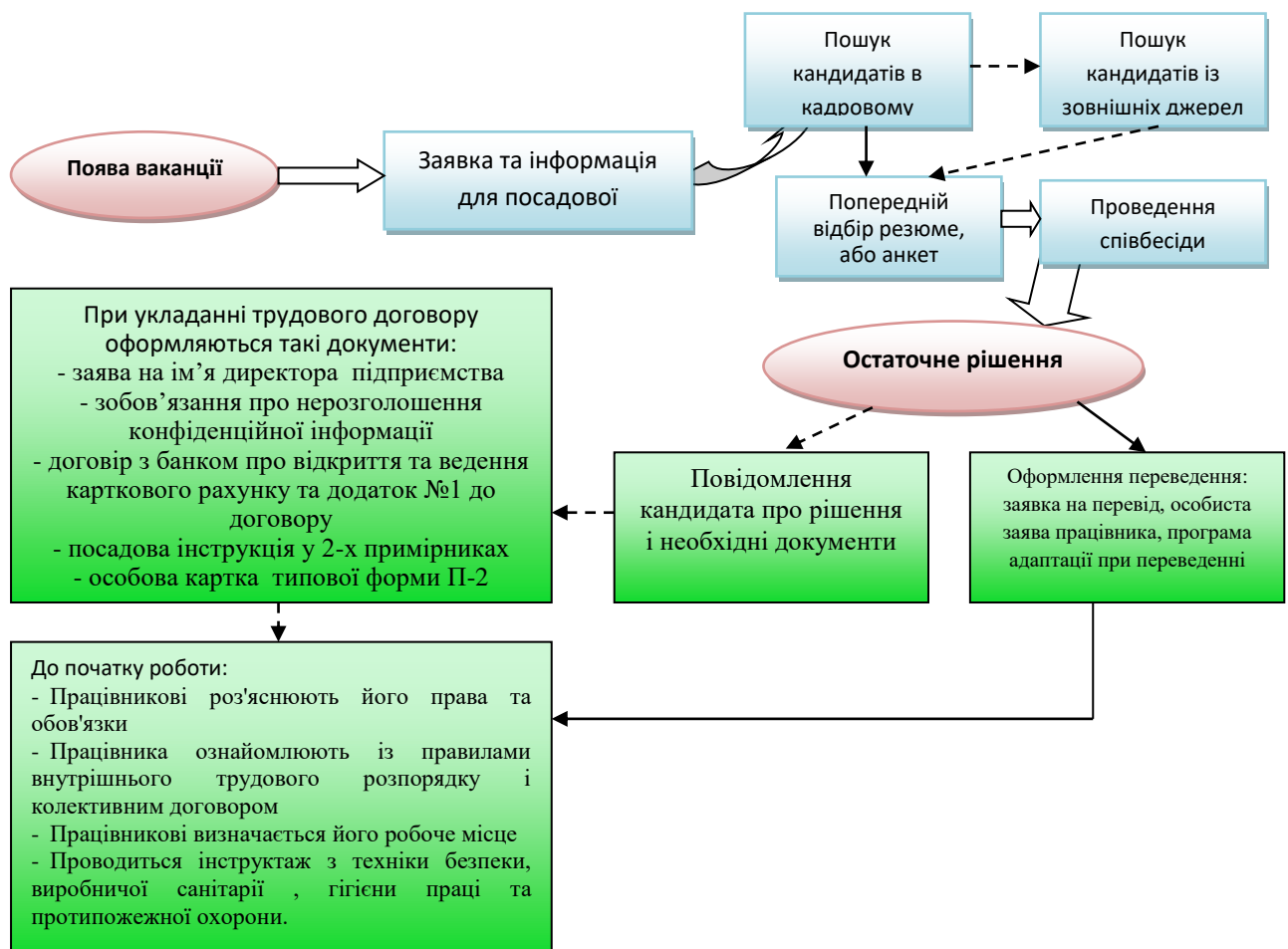


Рис. 2.9. Процес найму на роботу працівників

ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» (розроблено автором на основі [19])

На досліджуваному нами підприємстві підбором та відбором персоналу займається, як уже було сказано, підвідділ пошуку, підбору та розвитку працівників. Даний структурний підрозділ користується двома основними шляхами постачання кандидатів :внутрішні та зовнішні джерела.

Так як жоден з цих джерел не вважається універсальним, тому що кожному притаманні свої переваги та недоліки, на SEBN – UA прийнятним є комбінування цих шляхів пошуку і набору персоналу. Проте більшу перевагу джерела пошуку кандидатів на ТзОВ «СЕ Борднетце –Україна», надають саме внутрішнім джерелам, переймаючи японський досвід, адже часто користуються способом закриття вільної вакантної посади «вирощеним» працівником в середині підприємства, розміщуючи оголошення про посаду на Інtranеті, дошках оголошень, в офісах.

Дане підприємство є досить великим, тому такі можливості вибору кандидатів є доступними і часто практикуються. Якщо ж не вдається закрити посаду власними кандидатами, тоді відділ персоналу звертається до зовнішнього ринку праці. Адже, інколи і такому великому підприємству потрібні нові люди. Нові люди – «свіжа кров», вони не знаходяться у полоні існуючих стереотипів мислення, готові привнести свій досвід, знання і креативність, що, все ж таки на думку керівництва, може стати поштовхом до підвищення продуктивності. Звертаючись до зовнішнього ринку праці, фахівці підвідділу пошуку, підбору та розвитку персоналу беруть до уваги такий фактор, як замовлення клієнта на новий вид продукції. Відповідно це вимагає залучення нових ресурсів, які і залучаються ззовні.

Джерела залучення, які використовують фахівці відділу персоналу шукаючи кандидата на зовнішньому ринку праці:

Оголошення в ЗМІ. Часто розміщуються оголошення у місцевих газетах і спеціалізованих виданнях для тих, хто шукає роботу. Якщо ведеться пошук фахівця середньої ланки, то перевага надається бізнес-виданням, для низькокваліфікованих працівників – інформаційні видання для тих, хто шукає роботу (для даної категорії працівників використовуються і міські дошки для оголошень).

Інтернет-ресурси значно розширюють базу пошуку кандидатів. До списку інтернет – ресурсів, які використовують працівники підвідділу пошуку, підбору

та розвитку персоналу входять:

- сайти з пошуку роботи і персоналу, адже це головний ресурс пошуку кандидатів;

- спеціалізовані інформаційні портали;

- професійні соціальні веб-мережі.

Власні бази даних. У розпорядженні підвідділів в архіві є накопичення резюме кандидатів, котрі звертались до підприємства за власною ініціативою, проте не отримали роботу. До такої бази даних вносять і людей, які стажувалися на даному підприємстві. Резюме таких потенційних кандидатів систематизуються і зберігаються до виникнення потреби. На даному підприємстві відома практика підбору кандидатів на заміщення вільних вакантних посад саме таким способом, попередньо переглянувши резюме і призначивши зустріч найбільш перспективним.

Триває розробка власного сайту підприємства з українським доменом, де в найближчому майбутньому можна буде розмістити інформацію про вакансію. Такий спосіб пошуку кандидатів, який є пасивним, його будуть використовувати у комплексі з іншими заходами.

Коли база кандидатів підібрана, починається відбір, який проходить в наступні етапи:

1-й етап: попередня відбіркова співбесіда; заповнення заяви і анкети;

2-й етап: співбесіда з менеджером по персоналу та керівником відділу персоналу;

3-й етап: перевірка результатів медичного огляду.

Для того щоб відібрати необхідний кваліфікований персонал фахівцями відділу персоналу була розроблена модель компетенцій, частина якої подана в додатку Б. Дана модель включає в себе кожен відділ, який в свою чергу розбито по посадам, а також набір тих компетенцій, якими повинен володіти претендент на вакантну посаду. Компетенції, в свою чергу, структуризовано в такі групи, як: професійні компетенції, аналітичні і системні компетенції, спеціальні компетенції, лідерські, менеджмент та інші. Коли прийнято остаточне рішення про найм працівника розробляється план індивідуальної адаптації

Оцінювання персоналу на SEBN – UA проводиться для визначення

відповідності працівника робочому місці чи посаді, яку він займає на даний момент. Оцінювання працівників на даному підприємстві проводиться за наступними кроками:

- оцінювання потенціалу працівника. Дане оцінювання відбувається при заміщенні вакантного робочого місця. Воно допомагає визначити ступінь підготовки працівника до виконання покладених на нього завдань, які він буде виконувати. Ця процедура включає в себе оцінювання професійних знань, умінь, виробничого досвіду, ділових та особистих якостей, працездатності та загального рівня культури працівника. Ці дані отримуються за допомогою проведення співбесід, а також проведення тестування, як професійного так і професійного.

- оцінювання індивідуального внеску працівника, яке дає змогу встановити якість працівника і його відповідність займаній посаді;

- сертифікація персоналу (оцінка відповідності), є офіційним підтвердженням компетентності (кваліфікації, теоретичної та практичної підготовки), зазначеної особи в тому виді діяльності, яким займається даний працівник. На SEBN – UA сертифікація персоналу проводиться фахівцями програми, яка включає в себе тестування, та різні види завдань, які і перевірятимуть компетентність працівника.

Сертифікація персоналу безпосередньо на даному підприємстві дає працівнику:

- підтвердження належного рівня кваліфікації і професійної майстерності на даний момент часу;

- пріоритетність просування по службових сходах;

- підтвердження надійності та якості у виконанні працівником основних завдань та операцій, які на нього покладені;

- додаткова підстава для підвищення заробітної плати;

- забезпечення певної психологічної комфортності, та впевненості працівника у власних можливостях, яка в свою чергу сприятиме до підвищення довіри, уваги керівництва до працівника.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку збільшує складність ведення бізнесу та висуваються нові

вимоги до працівників на всіх рівнях.

При задоволенні своїх потреб у персоналі певної якості SEBN - UA орієнтується насамперед на навчання і розвиток необхідних навичок і компетенцій у своїх працівників:

- ґрунтуватися на стратегічних потребах бізнесу, бізнес-планах та посадових вимогах;

- вибудовуватися за принципом пріоритетності виявлених потреб у навчанні різних груп персоналу, заснованих на аналізі розбіжностей між пропонованими до працівникам вимогами і існуючим рівнем компетентності;

- використовувати весь арсенал засобів і способів навчання виходячи з економічної та методологічною доцільності їх застосування.

З метою створення ефективної системи інтегрованого, структурованого і безперервного корпоративного навчання відділ персоналу SEBN - UA:

- розробляє критерії розподілу працівників за групами для цілей навчання і розвитку;

- виявляє загальні для цих груп професійно-технічні, управлінські та поведінкові вимоги;

- визначає загальні для цих груп потреби в навчанні і розвитку, такі з стратегії розвитку і перспективних планів підприємства;

- аналізує можливі форми і способи навчання та розвитку для задоволення виявлених потреб;

- розробляє комплексну перспективну програму корпоративного навчання і розвитку для різних груп працівників і планувати її реалізацію.

Велику увагу ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» приділяє навчанню і підвищенню кваліфікації своїх робітників. Підвищення кваліфікації працівників відбувається безпосередньо на виробництві, у закладах вищої освіти та навчання за кордоном.

Для придбання знань і навичок які їм необхідні підприємство використовує два шляхи: навчання та формальні програми. Під час навчання начальник дає підлеглому знання і навчає його деяким навикам. Він дає інструктаж підлеглому, керує ним, виправляє його помилки та оцінює результати.

На підприємстві також створено навчальну кімнату, яка підпорядкована відділу персоналу, у якій працюють педагоги професійного навчання. Саме ними розробляються плани індивідуального навчання та розвитку працівників, а також програми професійного навчання робітників безпосередньо на виробництві. План індивідуального навчання та розвитку працівників розробляється для окремого співробітника на конкретний період, де вказується назва навчальної програми, а також навички, компетенції які потрібно вдосконалити працівнику.

Як бачимо на досліджуваному нами підприємстві приділяють достатньо велику увагу для розвитку своїх працівників, що не лише приносить результат працівникам, які проходять по кар'єрній драбині, а й підприємству загалом.

Успішна діяльність підприємства напряму залежить від творчої активності його співробітників. Тому, одним з головних завдань HR – менеджерів SEBN – UA, є мотивація персоналу. Для того, щоб заохотити працівників до діяльності, яка буде спрямована на досягнення конкретних цілей підприємства на SEBN – UA розроблена ціла система матеріально та нематеріальної мотивації працівників.

Щодо матеріального стимулювання, то якщо ви працівник даного підприємства воно надає вам наступні стимули до ефективнішої роботи, а саме: можливість планомірного зростання заробітної плати; премії:

- премія за продуктивність для робітників (LL), яка становить 40% відставки робітника - виплачується у випадку виконання плану виготовлення продукції, дотримання якості та утримання робочого місця в належному стані та чистоті для продуктивних працівників та позитивної оцінки продуктивності службовців відділу;

- премія за професійні успіхи для службовців (Ang), яка встановлена як квартальна премія за професійні успіхи, і становить 20% від ставки працівників;

- премія за присутність для основних та допоміжних працівників - виплачується у випадку, якщо працівник був присутній протягом всіх робочих днів місяця;

- премія за професійні успіхи для допоміжних працівників(HL);

- доплати за нічну зміну;
- тринадцята зарплата.

Щодо нематеріального стимулювання, то SEBN – UA активно залучає своїх співробітників до організації діяльності підприємства за допомогою «менеджменту ідей» – інструменту для систематичного використання отриманих знань і креативності усіх співробітників.

Якщо в працівників виникають цікаві ідеї, тоді вони подають їх через електронну систему Lotus Notes.

До арсеналу засобів нематеріальної мотивації в SEBN – UA віднесемо:

1. Соціальний пакет передбачений колективним договором:

- гнучкий графік роботи для адміністративного персоналу;
- оплачувані відпустки з деяких сімейних обставин;
- харчування з частковою оплатою за кошти підприємства - система харчування, яка передбачає отримання комплексних обідів з частковою оплатою за рахунок підприємства (розрахунок в їдальні безготівковий, проте вартість кожного спожитого обіду вираховується в кінці кожного місяця із заробітної плати працівника);
- транспортування працівника в незручні для переїзду громадським транспортом години - безкоштовне транспортування, яке дає можливість жителям Тернополя користуватися транспортом підприємства на першу, третю зміни на заводі і з другої третьої зміни додому, працівників з інших районів доставляються на завод і додому в першу, другу та третю зміни.

➤ Безкоштовне медичне страхування. Якщо в працівників виникають проблеми зі здоров'ям, тоді вони звертаються до страхової компанії, на даний момент в підприємства підписаний договір зі страховою компанією «Провідна», яка оплачує витрати на: медикаменти; поліклінічну допомогу; невідкладну госпіталізацію; щорічний медичний огляд.

Результатами даного страхування, стало те, що лише за останній рік медикаментами на амбулаторно-поліклінічне лікування були забезпечені 539 осіб, медичні послуги по поліклініці були надані 208 осіб, лікування в стаціонарі організовано для 297 осіб, виплати по складним випадкам, які не покривались умовами договору, здійснені для 24 працівників. Крім того, було

проведено вітамін профілактику для 2623 осіб та вакцинацію проти грипу для 65 працівників.

2. Дбаючи про здоров'я своїх співробітників на SEBN – UA видають також абонементи у тренажерні зали міста (на сьогоднішній день це тренажерні зали «Ринг» та «Golden Jym»).

3. Участь працівників у відкритих та корпоративних навчальних програмах для професійного вдосконалення.

➤ Професійний розвиток і зростання: підвищення по посаді та горизонтальна кар'єра.

Належна організація мотиваційної системи ТзОВ «СЕ Борднетце - України» призводить до підвищення ефективності не лише діяльності працівника, а й усього процесу діяльності підприємства (рисунок 2.10).



Рис. 2.10. Результативність мотиваційної системи ТзОВ «СЕ Борднетце» (розроблено автором на основі [19])

Отже, як бачимо система управління персоналом будь – якого підприємства, в тому числі і SEBN – UA, є чи не найважливішою складовою успішної діяльності всього підприємства. Проаналізувавши основні складові даної системи ми бачимо, що до управління персоналом на підприємстві

ставляться досить чіткі вимоги, та приділяється достатньо уваги. Адже, належним чином створено відділ персоналу, набрано достатньо велику кількість фахівців для проведення кадрової політики, щодо основних складових системи управління персоналом, а саме: аналізу та плануванні, підборі та відборі персоналу, оцінці, навчання та підвищення кваліфікації та мотивації.

### **Висновки до другого розділу**

Проводячи аналіз та оцінку персоналу ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна», варто сказати, що у період 2020 – 2022 років, підприємство збільшувало свої потужності, що потребувало збільшення чисельності, як робітничого так і управлінського персоналу. Необхідно також додати, що персонал досліджуваного нами підприємства є достатньо молодим, адже більша частка працівників (практично 90%) становить не старше 40 років. Що ж до гендерних показників, то більшу частину працівників підприємства становлять жінки, це спричинено такими факторами, як: монотонна робота, високий рівень стресостійкості, тощо. Аналізуючи основні показники руху персоналу, нами було виявлено що на ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» достатньо високий показник плинності кадрів, це спричинено такими факторами, як: низька заробітна плата окремих груп робітників, робота в надурочний час і вихідні дні, тощо

Досліджуючи систему управління персоналом, варто сказати що основні елементи кадрової політики ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» розвинені на досить високому рівні. Цьому сприяють розширена організаційна структура відділу персоналу, наявність достатньої кількості висококваліфікованих фахівців. Що ж до основних елементів системи управління персоналом, то варто зробити висновок, що:

- планування персоналу ТзОВ «СЕ Борднетце – Україна » носить, як кількісний так і якісний характер. Що ж до визначення потреби в персоналі то вона визначається, в залежності від замовлень замовника;

- при наборі персоналу відділ персоналу, користується як зовнішніми так і внутрішніми джерелами набору, проте більшу перевагу все ж віддають поповненням із власних ресурсів;

- головним методом оцінювання працівників є сертифікація. Вона допомагає виявити працівників, які потребують професійного навчання;
- значну увагу приділяють розвитку працівників;
- одним з основних елементів продуктивної діяльності працівників, є мотивація, тому HR – менеджери ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» намагаються належним чином активізувати даний напрямок створивши ефективну систему як матеріального так і нематеріального стимулювання своїх працівників.

Завдяки вище сказаному, в сучасній економічній та фінансовій ситуації, які склалися у цілому світі зокрема і в Україні ТзОВ “СЕ Борднетце – Україна” працює ефективно та, можна сказати успішно, функціонує у даній галузі виробництва одержуючи прибутки.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОУЧИНГУ

#### 3.1 Формування системи управління персоналом із використанням коучингу

На кожному підприємстві є кадрова система у межах системи управління персоналом. З урахуванням постійного зростання вимог до функціональності системи управління персоналом кадрова система повинна бути комплексною та інтегрованою, що дає змогу вирішувати завдання на всіх рівнях управління.

Створення ефективної системи управління персоналом, обрання відповідної концепції, методів та стилю управління, забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами і їх раціональне використання, а також досягнення високої продуктивності праці, сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції. Це також сприяє ефективному використанню устаткування, обладнання, машин та механізмів, зниженню собівартості продукції та позитивно впливає на результати діяльності підприємства, що проявляється у збільшенні прибутку.

Таким чином, пропонуємо наступний підхід до побудови системи управління персоналом, що передбачає безпосередній розвиток персоналу з допомогою коучингу, адже систематична робота з розвитку персоналу приводить до зміни управлінських моделей, піднімає управління персоналом на новий рівень, що визначає стратегію розвитку підприємства в цілому.

Всі, хто має відношення до роботи з персоналом, безумовно, знайомі з терміном «коучинг» і навіть використовують методи коучингу в роботі. В одних організаціях коучинг включений в корпоративні стандарти рішенням «згори», в інших - менеджери з персоналу приходять до нього самостійно або впроваджують за допомогою консалтингових компаній, які стали активно продавати модну послугу.

Варто зазначити, що принципово важливо, щоб люди, які приймають рішення і формують напрями розвитку підприємства, були захоплені ідеєю. Часто саме їх захопленість визначає успіх нововведень. Не менш важливі і готовність підприємства в цілому, наявність необхідних умов, а також рівень

особистісної зрілості працівників. Тому ще до початку втілення ідеї потрібно оцінити наявні ресурси підприємства і готовність працівників збагнути ідею коучингу, ступінь розуміння ними потенційної вигоди від його впровадження.

При формуванні системи управління персоналом використовуючи коучинг, необхідно виокремити принципи, яких потрібно дотримуватися при реалізації ідеї:

- вписувати зміст проекту в загальну концепцію розвитку персоналу;
- готувати людей, що впливають на розвиток підприємства, до прийняття ідеї проекту;
- забезпечувати готовність організації в цілому (ресурсів, досвіду, умов);
- пропонувати ідеї, що потрапляють в зелений коридор розвитку співробітників;
- зацікавлювати і захоплювати ідеєю всіх учасників проекту;
- довіряти професійному рівню організаторів проекту .

З самого початку принципово важливим є здійснити проект, пов'язаний з впровадженням системи коучингу, дотримавшись при цьому усіх ключових принципів коучингу, тобто, як кажуть - «в стилі коучинг». Коучинг передбачає, що рішення приймається на основі оцінки реальних умов: наявного досвіду, доступних ресурсів, можливого опору людей і т. д. Відповідно, прийняття організацією концепції коучингу має слідувати за ретельним вивченням всіх обставин, в яких буде реалізовуватися проект. І ще. Одна з цілей коучингу – розкриття унікального індивідуального потенціалу, що, власне, і призводить до інновацій та підвищенню ефективності їхньої праці.

Зупинимося докладніше на головному понятті проекту – коучинг.

Коучинг, як один із стилів менеджменту та взаємин в команді, відзначається особливим підходом до спілкування між керівником і підлеглими. Він передбачає визнання унікальності кожної особи, побудову взаємного довір'я до її здібностей, сприяння максимальному розкриттю особистісних ресурсів кожного працівника і спонукає до вищого рівня особистої відповідальності.

В якості інструмента менеджменту, коучинг надає підтримку співробітникам у їхньому розвитку та навчанні в процесі спільної роботи. При

цьому використовуються конкретні методи, техніки постановки питань і спільного обговорення, щоб сприяти індивідуальному і професійному зростанню кожного члена команди.

Проект передбачає чотири напрямки роботи, які не впливають строго один за одним у часі, а співіснують, підсилюючи один одного (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Напрями роботи під час формування системи управління персоналом [20]

Детальніше зупинимося на кожному з вище зазначених напрямків.

Підготовка персоналу до впровадження системи коучингу. У рамках цього напрямку проектна група повинна поставити перед собою дві мети. Головна - сформуванню готовності співробітників компанії до прийняття ідеї коучингу, до участі в проекті в якості майбутніх коучів, і що найголовніше, включення ідеї коучингу в картину свого світогляду. Друга мета більш практична – знайти дорогих та досвідчених коучів.

Досягти головної мети досить непросто, адже відомо, що ефективне використання коучингу на підприємстві передбачає дуже високий рівень корпоративної культури. І навіть у такого підприємства як ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна», з його абсолютно справедливою репутацією компанії з високою корпоративною культурою, знадобиться докласти значних зусиль для формування корпоративної філософії коучингу.

Розуміючи це, варто почати роботу з надання комплексної інформації про те, що таке система коучингу, які перспективи вона відкриває для підприємства в цілому і для кожного співробітника особисто. Необхідно використовувати різні форми роботи, за допомогою інформаційної мережі підприємства поширювати статті про коучинг (вони необхідні для того, щоб створити фон і виступати матеріалом для обговорення), організовувати дискусії, для пошуку пропозицій до проекту, проводити мозкові штурми та семінари з ключовими співробітниками. Такі семінари доцільно розробити для двох категорій співробітників - менеджерів і фахівців - і проводити їх поетапно. Загальним завданням всіх семінарів – ознайомлення співробітників компанії з темою. Відмінності полягатимуть лише в тому, що людей готують до прийняття різних ролей: перших готують бути коучами, а других – ефективними коучами. На семінарах для менеджерів необхідно відібрати кандидатів в першу групу навчання для підготовки внутрішніх коучів організації. Критеріями відбору повинні виступити:

- бажання самого менеджера;
- самооцінка готовності бути коучем;
- експертна оцінка консультантів;
- рекомендації співробітників компанії [24].

Остаточне рішення приймається керівниками вищої ланки ТЗОВ «СЕ Борднетце - Україна».

Розробка і розвиток концепції проекту. При розробці концепції системи коучингу на підприємстві ключовими моментами повинні бути:

- формування цілі та завдань проекту;
- формування понятійного апарату та термінології;
- розробка та застосування методів й адміністративних процедур управління проектом;
- визначення форм та методів роботи, розробка процедур коучингу;
- планування заходів з реалізації проекту та розробка перспектив його подальшого розвитку.

Не менш важливим є і те, щоб у процес розвитку проекту включилися всі співробітники компанії.

Аналіз світової практики застосування коучингу переконує, що людина, що використовує коучинг як метод навчання та розвитку, повинна відповідати високим особистісним і професійним стандартам. Те, що співробітник займає менеджерську позицію, ще не означає, що він автоматично може використовувати коучинг у своїй роботі. І підприємству не слід заохочувати менеджера до впровадження нового стилю управління, орієнтуючись при цьому тільки на його посаду. Таким чином, відповідно до нашої моделі, коучинг на підприємстві постає в партнерстві трьох ролей: коуч - менеджер - коуч з розвитку (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Розподіл ролей у системі коучингу, впроваджуваної на ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» [20]

Коуч – співробітник, який отримує коучинг в процесі розвитку.

Менеджер – співробітник, відповідальний за координацію дій всіх учасників процесу. Зазвичай цю роль виконує безпосередній керівник.

Коуч з розвитку – функціональний менеджер, який пройшов спеціальну підготовку, експерт у своїй професійній області. Він встановлює партнерські відносини з коучингу, надає коучинг для розвитку компетенцій.

Підготовка коучів з розвитку. Програма підготовки включає в себе три етапи: загальна підготовка; спеціальна підготовка; індивідуальна підготовка.

Дану програму доцільно розрахувати на півтора роки, що передбачатиме внутрішню сертифікацію за результатами навчання.

На етапі загальної підготовки передбачено участь коучів у всіх заходах в рамках першого напряму робіт (Підготовка персоналу до впровадження

системи коучингу на підприємстві) і проведення серії з чотирьох двох-або триденних базових семінарів (для прикладу: «Взаємодія та керування у коучингу», «Мотивація і зворотній зв'язок», «Емоційний інтелект», «Процедури і технології коучингу»). Кожен семінар включає в себе тренувальну коуч-сесію (як мінімум одну) і обов'язкову процедуру взаємної супервізії учасників. Всі семінари проводяться «в стилі коучинг», а використання елементів тренінгу дозволяє сформувати у учасників навички, необхідні для проведення ефективних коуч-сесій. Матеріали, одержувані на цих семінарах, використовуються для розвитку загальної концепції проекту.

По завершенні першого етапу необхідно зробити індивідуальні та групові оцінки результатів загальної підготовки та розроблено рекомендації з формування малих груп для організації наступного етапу навчання.

Розробляючи етап спеціальної підготовки коучів варто розширити понятійний апарат проекту, ввівши в нього поняття компетенції, причому саме в корпоративному контексті. При цьому варто керуватися сформульованим раніше принципом: вписувати зміст проекту в загальну концепцію розвитку персоналу.

Для ТЗОВ «СЕ Борднетце - Україна» доцільно було б використовувати систему лідерських компетенцій. Це досить гнучкий підхід, орієнтований на бізнес-середовище більшою мірою, ніж інші. Така система компетенцій дозволяє оцінювати і порівнювати співробітників, сприяє їх розвитку та кар'єрному росту. Використання системи корпоративних компетенцій у проекті з впровадження коучингу дасть поштовх до змістовного розвитку багатьох напрямків проекту. Адже варто розвинути поняття коучинг, розуміючи його як навчання, спрямоване на розвиток компетенцій.

При пошуку підходу до організації спеціальної підготовки внутрішніх коучів необхідно провести серію групових структурованих інтерв'ю, розробити модель ідеального коуча. Адже потреба у коучингу виникає у співробітника в двох ситуаціях: коли людина усвідомлює, що недостатність розвитку визначеної компетенції не дозволяє йому працювати ефективно, або коли виникає реальна бізнес-проблема.

Проте формулюючи критерії відбору кандидатів у коучі варто вказати такі необхідні якості особистості, як: здатність викликати довіру; високий

рівень розвитку у коуча тієї компетенції, яку необхідно розвивати у коучингу, тощо.

Результати тренувальних коуч-сесій підтвердили, що майбутні коучі з розвитку були найбільш ефективні в навчанні, направленому на розвиток компетенцій, добре розвинених у них самих.

Далі співробітникам пропонується пройти навчання в одній, двох або трьох малих групах з розвитку компетенцій. Як передбачається, групи спеціальної підготовки будуть невеликими – по дві-чотири людини. Це дозволить провести навчання у форматі «майстер-класів», максимально індивідуалізовано. При підготовці програм для цих груп варто зробити акценти на двох аспектах: глибинному вивченні компетенцій та удосконаленні навичок, необхідних для ефективного проведення коуч-сесій. Ми виходимо з того, що всебічне вивчення кожної з компетенцій (її змісту, форми прояву в різних контекстах, взаємозв'язку з іншими компетенціями), а також знання ознак надмірного розвитку компетенції, дозволить коучу з розвитку бути багатовимірним і гнучким (відносно незалежним від власного досвіду).

Третій етап, а саме супровід коучів в ході роботи – припускає індивідуальну підготовку. Для кожного учасника навчальної групи буде прописана індивідуальна програма, що базується на особистих можливостях. Головний акцент при цьому робитиметься на розвитку індивідуального стилю коуча. Основні методи, які планується використовувати в цьому модулі: асесмент індивідуальних стилів, супервізія, індивідуальні консультації тощо. За підсумками проходження етапу доцільно розробити рекомендації щодо подальшого розвитку учасників.

Розробка технологій та інструментарію. Нарешті, про останній напрямок проекту: розробка та формалізація процедур дозволяє зібрати разом всі ідеї та напрацювання учасників, оформити проект як єдине ціле. Не варто приховувати, що саме цей напрямок буде викликати найбільші сумніви і навіть опір у співробітників підприємства. Все нове, творче протриває формалізації, а коучинг за самою своєю природою є «співтворчістю». Але великий проект, реалізований в реальному бізнес-контексті, не може не мати адміністративних, тимчасових і інших рамок і обмежень. Тому закономірно, що виникла проблема, яку можна сформулювати таким чином: дисбаланс формального і

неформального в проекті, в коучингу.

При цьому всі учасники погоджуються з думкою, що якщо хорошій ініціативи в компанії не знайти адекватну форму у вигляді процедур і регламентацій, то ідея заживе своїм життям і результат буде непередбачуваний.

Узагальнюючи і аналізуючи матеріали, отримані в ході проведення всіх заходів щодо створення системи управління персоналом з використанням коучингу, усі зусилля ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» необхідно зосереджувати на двох завданнях:

- опис регламентів і правил;
- розробка методичних рекомендацій для всіх учасників проекту.

Підсумовуючи вище сказане варто додати, що при ініціації і реалізації великих проектів у галузі розвитку людських ресурсів, потрібна особлива увага до опису процедур і створення інструментів реалізації проекту. Саме відсутність чітко прописаних правил і регламентів може стати причиною неприйняття співробітниками корисних для підприємства нововведень.

Отже, розробляючи проект формування системи управління персоналом на засадах коучингу варто зробити висновок, що ставка на розкриття потенціалу співробітників, інтелектуальні та фінансові інвестиції у розвиток персоналу вже в найближчій перспективі принесуть компанії істотне підвищення не лише показників рентабельності, а й фінансових показників.

### **3.2. Роль коучингу в системі мотивації та стимулювання працівників ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна»**

Основою для будь-якої організації і, звичайно, її головним багатством є людські ресурси. В сучасних умовах у конкурентній боротьбі за кваліфікований персонал службі управління персоналом доводиться значно перебудовувати свою роботу. Відтак, з метою досягнення поставлених цілей менеджмент підприємства має сформувати ефективну систему мотивації та стимулювання персоналу, яка зможе задовольнити потреби працівників та забезпечить досягнення поставлених цілей підприємстваї.

Одним із заходів, який забезпечує мотивацію працівників на підприємстві є коучинг – у міжнародному менеджменті – це система підвищення кваліфікації персоналу.

Основне завдання коучингу – розвиток самосвідомості і відчуття відповідальності у людини, що зайнята професійною діяльністю. Це такий процес, що «сприяє реалізації навчання і розвитку, отже підвищенню компетентності і вдосконаленню професійних навичок того, хто навчається» [14, с. 147].

Варто зазначити, що коучинг прямо пов'язаний з системою мотивування працівників на підприємствах, проте, все-таки його вплив охоплює дуже широкий спектр дії, оскільки більш вмотивований персонал ефективніше виконує свою роботу, а це результативно впливає на процеси планування на підприємстві, організування, контролю та регулювання.

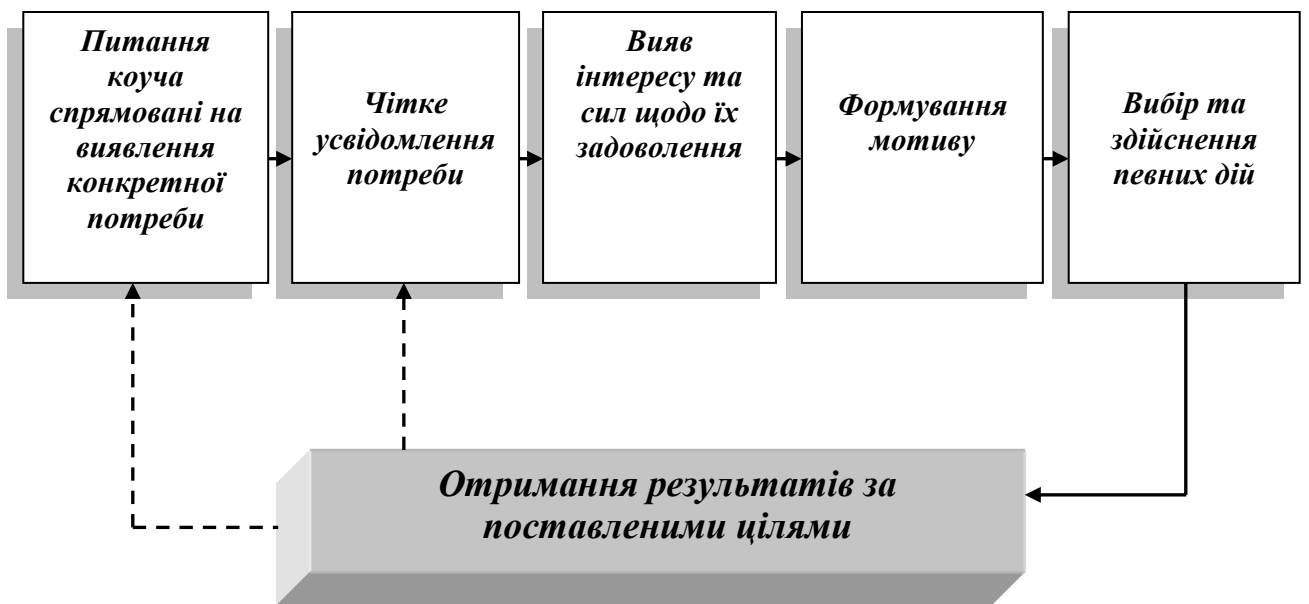
У процесі коучингу мобілізуються внутрішні ресурси працівників, їхній потенціал: самосвідомість, творчі здібності, увага, розум, здатність відчувати свої успіхи, прагматизм.

Розглядаючи значення коучингу в системі мотивування працівників ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна», то варто зазначити, що коучинг:

1. сприяє зростанню самооцінки працівника, який співпрацює з коучем;
2. професійному росту працівника;
3. розуміння працівником основних завдань, поставлених перед ним керівництвом підприємства, що в подальшому впливатимуть на результативність його роботи;
4. формуванню у працівника відчуття турботи з боку підприємства;
5. поєднанню інтересів працівника з цілями підприємства;
6. формуванню креативного мислення та творчого підходу до вирішення поставлених завдань;
7. посилення відчуття причетності до справ підприємства.

Мотиваційний вплив коучингу на цільові орієнтири підприємства відображені на рисунку 3.3.

Аналізуючи дану схему, варто зазначити, що потребами в цьому процесі можуть виступати особистісні відчуття працівника нестачі в чомусь і потреби, що зумовлені проблемами професійного характеру та потребують швидкого вирішення.



—————> прямий вплив  
 - - - - -> узгодженість результатів за поставленими цілями (для коуча – поставлення його професійної мети; для клієнта – задоволення його потреби)

Рис. 3.3 Мотиваційна дія коучингу

Разом з тим, існують певні труднощі, які пов'язані з впровадженням коучингу на підприємствах, в тому числі і на ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна»:

1. Недостатньо досвіду співпраці між менеджером та коучем.
2. Низький рівень довіри підлеглих до ефективності коучингу.
3. Страх менеджера втратити повагу серед своїх підлеглих.
4. Спротив з боку персоналу через відсутність належної мотивації.

Основними принципами введення та підтримання коучингу в системі мотивування працівників ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна»:

1. відкритість інформації – керівництво повинно роз'яснити процедуру введення коучингу на підприємстві усім своїм працівникам;
2. доступність інформації – інформація, що доводитиметься до працівників підприємства має бути для них зрозумілою. Не потрібно використовувати незрозумілі терміни, які б посилили страх у працівників підприємства з приводу нововведень;
3. конфіденційність роботи коуча;

4. цілеспрямованість – в першу чергу необхідно поставити конкретну ціль;

5. функціональний підхід – спершу необхідно спланувати роботу з впровадження коучингу, організувати цю діяльність, як варіант, можна створивши службу, підпорядковану hr - менеджеру.

Розглянувши мотиваційну дію коучингу, варто зазначимо, що він є одним з найбільш ефективних інструментів роботи з персоналом, що в свою чергу буде забезпечувати активізацію його діяльності, сприятиме формуванню творчих ідей, сміливості у прийнятті відповідальних рішень та розв'язанні проблемних ситуацій.

Сьогодні істотно посилилася увага до управління персоналом на основі моделювання, розвитку та використання компетенцій. Ось чому надзвичайно актуальним виявляється дослідження взаємозв'язку категорій «компетенції працівника» та «ключові компетенції підприємства», оскільки ці категорії виражають діалектичний процес розвитку як професійно-особистісних якостей фахівця, так і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Також необхідно детермінувати роль коучингу, як технології підтримки та розвитку компетенцій працівників, результатом чого є здобуття підприємством додаткових компетенцій, утримання ним високого конкурентного статусу.

Аналіз існуючих в науковій літературі визначень поняття «компетенція працівника» дає змогу виділити основні положення, що характеризують даний феномен. Отже, компетенції це: інтегрована сукупність знань, умінь, навичок, здібностей, які забезпечують високопрофесійне виконання поставлених завдань; перелік повноважень посадової особи, які надані статутом, законом чи іншим нормативно-правовим актом; соціальна норма; система ціннісно-сміслових знань, яка розширюється та збагачується в процесі трудової діяльності; особистісні характеристики, що причинно обумовлюють готовність застосувати знання при розв'язанні професійних завдань [26, с. 88].

Феномен «компетенція» трактується не лише як інтегрована поведінкова модель, що реалізується в ефективному виконанні робіт [13], але й як основна ідея ресурсного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємств.

Найпоширенішою інтерпретацією поняття компетенції підприємства є її ототожнення з ключовою компетенцією. Спільною рисою для існуючих

інтерпретацій ключових компетенцій підприємства є їхня роль у формуванні та максимізації конкурентних переваг, що забезпечується синергетичною єдністю колективного навчання, знань, здібностей та унікальних технологій. На наш погляд, ключові компетенції підприємства – це оригінальна складно імітована комбінація матеріальних і нематеріальних активів, що створюють унікальну цінність для споживачів, є передумовою завоювання та утримання високого конкурентного статусу. Ключові компетенції формуються в результаті інтеграції знань, навиків і технологій. При цьому досить складно чітко детермінувати відмінність між компетенцією і навиком. Недоцільно стверджувати про існування 40-50 компетенцій, оскільки більш імовірно, що це окремі навички і технології. Оптимальною вважається наявність від 5 до 20 компетенцій підприємства [26, с. 88].

Проведені узагальнення сучасних досліджень у сфері ключових компетенцій підприємства дають змогу виокремити два підходи щодо їх ідентифікації, управління та розвитку. Згідно першого підходу носіями ключових компетенцій є персонал, який володіє відповідними компетенціями, якостями та мотивацією, необхідними для результативної праці. Другий підхід надає принципового значення компетенціям організаційно-управлінського рівня, що є основою нематеріальних активів підприємства. На нашу думку, ці підходи є взаємообумовленими і взаємодоповнюючими, оскільки розвиток ключових компетенцій працівників є дієвим інструментом динамізації всіх аспектів функціонування підприємства та його економічного зростання [26, с. 88].

На ТзОВ «СЕ Борднетце – Україна» варто приділити увагу управлінню за компетенціями - це особливий підхід до управління персоналом організації, що має на увазі здійснення цілої низки заходів, які би підтримували та розвивали ключові компетенції.

Процес управління компетенціями включає:

- виявлення та опис компетенцій, необхідних для успішного стратегічного розвитку організації;
- формування профілів компетенцій різних фахівців і рівнів персоналу;
- розробка загальноорганізаційної моделі компетенцій відповідно до

напрямів і цілями розвитку бізнесу організації;

– планування навчання та розвитку персоналу та найму нових співробітників на підставі розробленої моделі та профілів компетенцій [49].

У комплексному процесі управління за компетенціями можна використовувати кілька послідовно реалізованих вирашних шляхів, які якщо не гарантують успіх, то, щонайменше, значно збільшать його ймовірність. Розглянемо ці шляхи докладніше:

1. Визначення базових компетенцій – ті, якими необхідно володіти абсолютно всім співробітникам підприємства, які прямо відображають її ключові цінності. Наприклад, це можуть бути гарні комунікативні навички, чи вміння ефективно розподіляти час. Усього таких компетенцій зазвичай буває від десяти до п'ятнадцяти.

2. Виявлення спеціалізованих, функціональних компетенцій. Тут маються на увазі ті компетенції, які необхідні для роботи на конкретних посадах. Це завдання не дуже просте і зажадає глибоких знань про особливості роботи різних фахівців, а також тих специфічних рис, які ця робота набуває саме підприємстві.

3. Розробка профілів компетенцій. Отримавши інформацію про базові та спеціалізовані компетенції організації, можна приступити до розробки профілів компетенцій – тобто, переліків, якими базовими та спеціалізованими компетенціями повинен володіти співробітник, що працює на конкретній посаді або в певному підрозділі. Якщо скласти більш вичерпний список профілів, це значно спростить та впорядкує процеси управління персоналом. Однак потрібно слідувати здоровому глузду, щоб профілі не втратили лаконічність і простоту [49].

4. Встановлення норми рівня оволодіння компетенціями для різних категорій співробітників. Зрозуміло, що очікувати рівній мірі розвитку всіх компетенцій у досвідчених співробітників і новачків, управлінців і рядових працівників було б дивно. Більше того, це і не потрібно. Формалізує очікування організації на цей рахунок, задавши, наприклад, кілька рівнів розвитку для вміння вирішувати конфлікти - від «початківця» до «майстра», і вкажіть, хто і коли повинен переходити на новий рівень.

5. Донесення результатів розробки до відома всіх співробітників. Одна з

найважливіших функцій моделі та профілів компетенцій полягає саме в тому, щоб персоналу були досконально відомі очікування, які організація хоче отримати від роботи співробітників.

6. Заснування рішення про матеріальне та нематеріальне стимулювання на компетентнісному підході. Модель і профілі компетенцій слід застосовувати в оцінці ефективності роботи співробітників, яка визначає доречність, форму та обсяг належних винагород і заохочень.

7. Застосування управління компетенціями в плануванні корпоративного навчання і розвитку, найму, кар'єрного росту співробітників і в забезпеченні наступності. Компетентнісний підхід зробить навчання більш планомірним і структурованим, допоможе наймати підходящих компанії співробітників і спростить планування внутрішніх кадрових перестановок.

8. Аналіз ефективності системи управління компетенціями. Комплексне застосування управління за компетенціями дає організації безліч даних, аналіз яких може бути дуже корисним. Можна, наприклад, визначити, розвиток яких базових компетенцій на даний момент найбільш актуально, будувати плани довгострокової стратегії навчання, а також передбачати, які в найближчому майбутньому у організації виникнуть кадрові потреби [49].

Отже, управління компетенціями визначає хід усього терміну роботи співробітника в організації, починаючи з моменту найму. На підставі компетентнісного підходу співробітники навчаються, отримують підвищення, планують своє кар'єрне зростання, проходять через оцінку персоналу і винагороджуються. Така організація управління персоналом хороша і для підприємства і для її працівників: перша отримує виразну основу для дій і аналізу, а останні можуть спиратися на чіткі орієнтири, вельми точно знаючи, чого очікувати від майбутнього.

Коучинг є поліморфним інтеграційним процесом, що дає змогу побудувати стійкий взаємозв'язок всіх управлінських практик у сфері людських ресурсів, а також гармонізувати стратегію управління людськими ресурсами із загальною організаційною стратегією.

## **Висновки до третього розділу**

Розроблення пропозицій до формування системи управління персоналом

ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» на засадах коучингу дало змогу запропонувати наступні висновки:

1. В умовах трансформації ринкової економіки посилюється конкуренція суб'єктів господарювання, тому утримання конкурентних позицій підприємства на ринку залежить від багатьох факторів. Відтак, з'являється нагальна потреба у формуванні дієвої системи організації ефективного управління персоналом.

2. Запропоновано будувати систему управління персоналом на основі розвитку персоналу за допомогою коучингу, адже це підніме управління персоналом на новий рівень і допоможе визначити стратегію розвитку не лише кадрового спрямування, але й підприємства загалом.

3. Встановлено, що важливим елементом коучингу є компетенції, які в свою чергу є одним з найголовніших елементів системи управління персоналом. Це зумовлює формування системи компетенцій персоналу на підприємстві як множини індикаторів поведінки працівників в робочих ситуаціях, що відображають ефективність виконання ними завдань, обов'язків та функцій, що передбачені картою робочого місця.

4. Необхідною умовою використання коучингу на підприємстві є його вплив на мотивацію та стимулювання персоналу. Адже активізація його в системі управління персоналом забезпечить підвищення рівня продуктивності працівників, безпосередньо в процесах прийняття рішень та сприятиме формуванню креативного мислення. А це в свою чергу буде покращувати діяльність усього підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні засади удосконалення системи управління персоналом підприємств з використанням коучингу на практиці. На основі проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки:

Система управління персоналом, є чи не найважливішою складовою успішної діяльності всього підприємства, це стосується і досліджуваного нами підприємства. Проаналізувавши основні складові даної системи ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» ми бачимо, що до управління персоналом на підприємстві ставляться досить чіткі вимоги, та приділяється достатньо уваги. Адже, належним чином створено відділ персоналу з розширеною організаційною структурою, яка включає в себе фахівців що працюють за різними напрямками управління кадрової, яка включає в себе: аналізу та плануванні, підбір та відбір персоналу, оцінка, навчання та підвищення кваліфікації, мотивації.

Запропоновано створити систему управління персоналом ТзОВ «СЕ Борднетце – Україна» з використанням коучингу що дасть змогу побудувати оптимальну ієрархію людських ресурсів даного підприємства і на її базі розробити конфігурацію коучингової системи. Така система управління персоналом буде передбачати безпосередній розвиток персоналу з допомогою коучингу, адже систематична робота з розвитку персоналу приводить до зміни управлінських моделей, піднімає управління персоналом на новий рівень, що визначає стратегію розвитку підприємства в цілому.

Коучинг у системі управління персоналом підприємства є стратегічним підходом до розвитку та підтримки співробітників, спрямований на досягнення кращих результатів для підприємства та особистого зростання працівників. Коучинг може бути важливою складовою системи управління персоналом і включати в себе окремі аспекти:

**1. Визначення цілей.** Коучинг спрямований на досягнення конкретних цілей, які визначаються спільно з кожним співробітником. Ці цілі повинні бути спільними для підприємства та працівника.

**2. Оцінка потреб.** Коуч повинен оцінити потреби і можливості кожного співробітника. Це може включати в себе аналіз навичок, знань, слабких сторін і

потенціалу для розвитку.

**3. Розробка індивідуальних планів розвитку.** На основі визначених цілей і потреб співробітника, коуч допомагає створити індивідуальний план розвитку, який може включати в себе навчання, тренінги, спеціалізовані проекти та інші дії.

**4. Підтримка та навчання.** Коуч надає співробітникам підтримку та навчання, необхідні для досягнення їх цілей. Це може включати в себе регулярні зустрічі, обговорення прогресу та вирішення проблем.

**5. Відслідковування результатів.** У системі управління персоналом важливо відслідковувати результати розвитку співробітників, а також вплив коучингу на показники продуктивності і результативність підприємства.

**6. Постійна комунікація.** Важливо підтримувати відкриту та ефективну комунікацію між керівництвом, коучами та співробітниками, щоб вчасно вирішувати проблеми та коригувати плани.

**7. Розвиток лідерських якостей.** Коучинг може бути спрямованим на розвиток лідерських якостей серед співробітників, щоб підготувати їх до важливих керівницьких ролей.

**8. Адаптація до змін.** Коучинг може допомогти співробітникам адаптуватися до змін в організації та розвивати навички, необхідні для ефективної роботи в нових умовах.

**9. Збереження та розвиток талантів.** Коучинг може бути інструментом для збереження та розвитку талановитих співробітників, щоб вони залишалися у компанії та вносили вагому вклад у розвиток бізнесу.

Коучинг персоналу сприятиме розкриттю компетенцій працівників відповідно до ключових компетенцій підприємства та стратегічних цілей діяльності, створюючи та реалізуючи реальні конкурентні переваги підприємства в ринковому середовищі. Головна мета полягає в підтримці розвитку співробітників, підвищенні їх продуктивності та впровадженні стратегічних цілей підприємства через індивідуальний підхід та навчання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 11 базових компетенцій круча (ICF). [Електронний ресурс] : Офіційний сайт сертифікованих згідно міжнародних стандартів коучів. URL: <http://www.berger.co/stati/11-competencies-coach>
2. Брич В. Я. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні. Україна: аспекти праці. 2009. - № 6. С. 18-24.
3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. К. : Украинская Консалтинговая Сеть, 2001. 395 с.
4. Бала Р. Д. Функціональне та змістове значення коучингу на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. №20. С. 158 – 161.
5. Бережна В. Підготовка майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності з використанням новітніх засобів навчання. Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць. Сер.: Педагогіка та психологія. 2009. Вип. 468. С. 21 - 27.
6. Вітмор Дж. Ефективний коучінг. Київ. Вид. група КМ-БУКС. 2019. 336 с.
7. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : Підручник. 3-тє видання. К. : Знання, 2007. 559 с.
8. Гурієвська, В. Коучинг як прикладна технологія державного управління. Вісник Національної академії державного управління. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-1-6.pdf>
9. Звіт з праці ТЗОВ «СЕ Борднетце - Україна» за січень грудень 2020 року, - Форма №1-ПВ (термінова, місячна).
10. Звіт з праці ТЗОВ «СЕ Борднетце - Україна» за січень грудень 2021 року, - Форма №1-ПВ (термінова, місячна).
11. Звіт з праці ТЗОВ «СЕ Борднетце - Україна» за січень грудень 2022 року, - Форма №1-ПВ (термінова, місячна).
12. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. К.: 2008. 372 с.
13. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. К. : Знання. Прес, 2002. 742 с.
14. Ключевые компетенции профессионального коуча по версии ICF. [Електронний ресурс]. URL: <http://tsvetkov.com.ua/statyi/icf/>,

15. Колективний договір ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна»
16. Колот А.М. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. К.: КНЕУ. 2021. 487 с.
17. Колот А.М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. К.: КНЕУ. 2017. 500 с.
18. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник. К. : КНЕУ, 2002. 562 с.
19. Корпоративна книга компанії «СЕ Борднетце - Україна». 2021.
20. Коучинг в организации: опыт комплексного подхода к развитию человеческих ресурсов. [Електронний ресурс] : Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом HR – лига. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=94>
21. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. К. : «Кондор», 2003. 296 с.
22. Кулик В. А. Коучинг в системі трансферу інновацій. Проблеми системного підходу в економіці. 2007. № 1. С. 25 – 29.
23. Малічевський В. Я критикую коучинг, тому що хочу його впроваджувати. [Електронний ресурс]. URL: <http://trn.work.ua/articles/181/>.
24. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.
25. Нагара М. Б. Аналіз компетентності працівників як запорука когерентного управління на основі коучингу. Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції: «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики». Львів : Видавництво національного університету «Львівська політехніка». 2010. С. 321 - 323.
26. Нагара М. Б. Інтеграційна роль коучингу у розвитку компетенцій персоналу. Матеріали науково-практичної конференції «Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці». К. : НАУ. 2010. С. 86 - 88.
27. Нагара М. Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу / М. Б. Нагара // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ». 2010. № 7. С. 143 - 149.
28. Нагара М. Б. Розвиток емоційного інтелекту в процесі коучингу.

Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Актуальні питання теорії та практики менеджменту" 16-18 березня 2011 року. Луганськ : ТОВ "Віртуальна реальність". 2011. С. 282 – 284.

29. Нагара М. Б. Роль коучингу у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б. Нагара // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Серія «Економічні науки». 2009. № 4 (44). С. 96-101

30. Нагара М. Б. Коучинг як ефективний інструмент формування організації, що навчається. Економічний простір: збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. 2009. Вип. 7. С. 113 - 120.

31. Нагара М. Б. Модель оцінки ефективності коучингу для підприємства та вибору форми його проведення. Вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. 2011. № 1. С. 28 - 37.

32. Нагара М. Б. Методологічні засади коучингу як процесу розвитку трудового потенціалу працівників. Наука молода: збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. 2009. Вип. 11. С. 24 - 28.

33. Нагара М. Б. Методичні особливості впровадження коучингу на підприємстві. Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення / Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення», 8-9 жовтня 2009 року. Тернопіль : ТНЕУ. «Економічна думка». - 2009. С. 370 - 372.

34. Надвичиний С. А. Управлінські процеси розвитку людських ресурсів в умовах трансформаційних змін. Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 28 травня 2021 року) Частина 1. С. 136-141.

35. Надвичиний С. А. Сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку», 1 червня 2021 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2021.

36. Офіційний сайт Міжнародної федерації коучів. [Електронний ресурс] :

URL:<http://www.coachfederation.org/>

37. Офіційний сайт ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна» . [Електронний ресурс]: URL: <http://www.sebn.de>.

38. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. [Електронний ресурс] : Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету "Львівська політехніка". URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13919/1/41\\_276280\\_Vis\\_727\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13919/1/41_276280_Vis_727_Menegment.pdf)

39. Передало Х.С. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом. Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: матер. III Міжнародної наук.-практ. конф. Львів: Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка". 2010. С. 348 – 349.

40. Передало Х. С. Роль коучингу в системі мотивування працівників вітчизняних підприємств. [Електронний ресурс] : Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету "Львівська політехніка". URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13882/1/21\\_131135\\_Vis\\_727\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13882/1/21_131135_Vis_727_Menegment.pdf)

41. Петровська І.Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.lp.edu.ua/Institute/IGS/IPP/WebRC/issues/Petrovska.pdf>.

42. Положення про кадрову службу ТзОВ «СЕ Борднетце – Україна».

43. Поплавська Ж., Інтелектуальний капітал економіки. Вісник НАН України. 2007. №2. С. 52 - 62.

44. Правила внутрішнього трудового розпорядку ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна».

45. Прукінська Е.В. Походження, сутність і розвиток людського капіталу в умовах сучасних ринкових перетворень. Актуальні проблеми економіки. 2008. Вип. 1. С. 25 – 28.

46. Ровенська В. В. Дослідження методів підготовки та оцінювання трудового потенціалу на підприємстві. Вісник Донецького університету. 2011. Спецвипуск. С. 85-89.

47. Сайт вільної енциклопедії Вікіпедія: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%>

48. Статут ТзОВ «СЕ Борднетце - Україна», нова редакція. 2022.
49. Управління компетенціями. - [Електронний ресурс] : Smart education.  
URL: <http://www.smart-edu.com/professionalnye-kompetentsii/upravlenie-kompetentsiyami.html>
50. Управління людськими ресурсами. [Електронний ресурс]. URL:  
<http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html>
51. Шевчук Л.Т. Втрати людського капіталу в Україні: понятійно-категорійний апарат і концептуальні положення. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Львів : ІРД НАН України. 2007. - Вип. 3 (65). С. 9-27.
52. Sir John Whitmore. Business Book Summaries. Adapted by permission of Nicholas Brealey Publishing. 2009. ISBN: 978-1-85788-535-4
53. Grant, J., Grin, J. (2005). Decision Coaching.
54. Myles Downey. Effective Modern Coaching. LID Publishing. 2014. 224 p.
55. David S. Smart. Coaching. "Prentice Hall. 2003. p.
56. S. Torp Coaching: A Guide for Coaches and Managers.