

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Центр заочного та дистанційного навчання
Кафедра психології

**Кваліфікаційна робота -
магістерський дослідницький проект**

053 «Психологія»

на тему:

**«ВПЛИВ КОУЧИНГОВИХ ІНТЕРВЕНЦІЙ
НА РІВЕНЬ САМООЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ
З ГНУЧКИМИ ФОРМАМИ ЗАЙНЯТОСТІ»**

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи
Ц2мПС2-24

галузь знань: 05 «Соціальні та
поведінкові науки»

спеціальність 053 «Психологія»

Н.Я. Гапич

Керівник: к.юридич.н.,
доц. Д.С. Афонін

Рецензент: к.психол.н.,
доц. А.Ф. Лісовенко

Центр заочного та дистанційного навчання
Кафедра психології
Рівень вищої освіти **магістерський**
Галузь знань **05 «Соціальні та поведінкові науки»**
Спеціальність **053 «Психологія»**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри психології

д.юрид.н., к.психол.н.
проф. О.М. Цільмак
«___» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ (магістерський
дослідницький проект)
Гапич Наталія Яківна

1. Тема роботи «Вплив коучингових інтервенцій на рівень самооцінки та мотивації співробітників з гнучкими формами зайнятості».
2. Керівник роботи к.юрид.н., доц. Д.С. Афонін
затверджені наказом НУ «ОЮА» від «___» _____ 2025 року No _____
2. Строк подання здобувачем роботи
3. Дата видачі завдання.

No	Назва етапів магістерської роботи	Строк викон. етапів роботи	Примітки
1	Підготовка концепції М.Р. і затвердження плану М.Р.	V 2025	
2	Вивчення нормативного матеріалу, спеціальної літератури, аналіз та узагальнення матеріалів	VI 2025	
4	Написання 1 розділу К.Р.	VII 2025	
5	Написання 2 розділу К.Р.	VIII-X 2025	
6	Подання К.Р. на кафедру та рецензування	XI 2025	
7	Прийняття рішення про допуск К.Р. до захисту	XI 2025	
8	Захист К.Р. в ЕК	XII 2025	

4.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Здобувач _____

Керівник роботи _____

Анотація

Гапич Наталія Яківна. Вплив коучингових інтервенцій на рівень самооцінки та мотивації співробітників з гнучкими формами зайнятості.

Кваліфікаційна робота - магістерський дослідницький проєкт на здобуття освітнього рівня «магістр», галузь знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки», спеціальність 053 «Психологія». Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2025.

Розглянуто особливості впливу коучингових інтервенцій на самооцінку, внутрішню мотивацію та психологічне благополуччя працівників, які працюють у форматі гнучкої зайнятості. Проаналізовано наукові підходи до розуміння самооцінки як складової особистісного розвитку, визначено роль мотиваційних процесів у професійній діяльності та показано можливості коучингу як інструменту підвищення ефективності праці.

Дослідження базується на поєднанні теоретичного аналізу та практичного досвіду використання коучингових підходів у роботі з фахівцями різних сфер - IT, маркетингу, HR, дизайну та консалтингу. Отримані результати свідчать про зростання рівня самооцінки, посилення внутрішньої мотивації та зниження емоційного виснаження серед учасників коучингової програми.

Зроблено висновок, що коучинг сприяє розвитку усвідомленості, відповідальності та психологічної стійкості працівників, а його впровадження у систему управління персоналом може підвищити загальну ефективність і якість взаємодії в організаціях гнучкого типу.

Ключові слова: гнучка зайнятість, коучинг, мотивація, особистісний розвиток, професійна ефективність, психологічне благополуччя, самооцінка, саморегуляція, управління персоналом.

Annotation

Hapych Nataliia. The Influence of Coaching Interventions on the Level of Self-Esteem and Motivation of Employees with Flexible Forms of Employment.

Master's research project for obtaining the educational level "Master", field of knowledge: 05 "Social and Behavioral Sciences", specialty 053 "Psychology". National University "Odesa Law Academy". Odesa, 2025.

The project examines the peculiarities of the influence of coaching interventions on the self-esteem, intrinsic motivation, and psychological well-being of employees working in a flexible employment format. Scientific approaches to understanding self-esteem as a component of personal development are analyzed, the role of motivational processes in professional activity is defined, and the possibilities of coaching as a tool for increasing work efficiency are demonstrated.

The research is based on a combination of theoretical analysis and practical experience in using coaching approaches with specialists from various fields: IT, marketing, HR, design, and consulting. The obtained results indicate an increase in the level of self-esteem, strengthening of intrinsic motivation, and a reduction in emotional exhaustion among the participants of the coaching program.

It is concluded that coaching promotes the development of awareness, responsibility, and psychological resilience of employees, and its implementation into the personnel management system can enhance the overall efficiency and quality of interaction in flexible-type organizations.

Keywords: coaching, flexible employment, motivation, personal development, personnel management, professional effectiveness, psychological well-being, self-esteem, self-regulation.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. Методика та організація дослідження впливу коучингових інтервенцій на рівень самооцінки та мотивації співробітників з гнучкими формами зайнятості.	9
1.1. Теоретичне обґрунтування програми експериментального дослідження впливу коучингових інтервенцій на персонал в умовах гнучкої зайнятості.	9
1.2. Організація експерименту та методичний інструментарій діагностики рівнів самооцінки і мотивації.	16
1.3. Характеристика вибірки та фактологічне підтвердження проблем мотивації і самооцінки при гнучкій зайнятості.	25
РОЗДІЛ 2. Експериментальне дослідження та практичний аналіз результатів впливу коучингових інтервенцій на рівень самооцінки та мотивації співробітників з гнучкими формами зайнятості.	29
2.1. Діагностика вихідного рівня самооцінки та мотивації персоналу на констатувальному етапі.	30
2.2. Оцінка ефективності програми коучингових інтервенцій: аналіз динаміки змін.	48
2.3. Практичні рекомендації щодо застосування коучингових підходів у роботі з працівниками гнучких форм зайнятості.	52
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
Додатки	65

ВСТУП

Сучасні соціально-економічні умови сприяють активному поширенню гнучких форм зайнятості, які передбачають більшу автономність працівників і відповідальність за власні результати. Дистанційна робота, фриланс і проєктна або контрактна зайнятість поступово стають важливою складовою сучасного ринку праці. Такі зміни відкривають нові можливості для професійної самореалізації, проте водночас висувають додаткові вимоги до психологічної стійкості, самоорганізації та внутрішньої мотивації працівників.

Гнучка зайнятість передбачає високу частку самостійності, а отже, потребує від людини здатності до саморефлексії, усвідомлення власних цілей, ефективного управління емоційним станом і розвитком особистісних ресурсів. Одним із сучасних підходів, що сприяє цьому, є коучинг - система психологічного супроводу та розвитку, спрямована на активізацію внутрішнього потенціалу особистості, підвищення самооцінки, формування усвідомленої мотивації та відповідального ставлення до праці.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних методів підтримки працівників із гнучкими формами зайнятості, у яких поєднуються автономність і високий рівень невизначеності. Коучингові підходи дозволяють не лише підвищити ефективність діяльності, а й сприяти формуванню культури саморозвитку та психологічної стійкості.

Важливість та ефективність цього підходу підтверджується переконливими емпіричними даними. Так, звіт глобального дослідження ICF Global Coaching Client Study свідчить, що понад 70% учасників коучингових програм відзначили зростання самоусвідомлення, впевненості у власних силах та результативності професійної діяльності [38]. Д. Гоулман (D. Goleman) підкреслює, що розвиток емоційного інтелекту через коучингові підходи є ключовим фактором лідерської ефективності та саморегуляції [33]. Е. Грант (A. Grant) акцентує на здатності коучингу підвищувати цілеспрямованість та резистентність до стресу [31], а дослідження Л. Дірбі (L. Dyrbye) доводять

його ефективність у профілактиці професійного вигорання та зниженні рівня дистресу [36].

На думку В. Шауфелі (W. Schaufeli), лідерство та підтримка, що базуються на принципах розвитку потенціалу, стимулюють автономію, психологічну стійкість й адаптивність працівників до мінливих умов праці [46]. Таким чином, коучингові інтервенції створюють умови, за яких працівники краще усвідомлюють власні цілі, беруть відповідальність за результати й водночас відчують необхідну підтримку.

Аналіз наукових праць показує, що коучинг розглядається як інноваційний метод розвитку особистісних і професійних компетентностей. Проте у контексті саме гнучкої зайнятості його потенціал ще недостатньо розкрито, особливо в частині впливу на рівень самооцінки, внутрішню мотивацію та емоційне благополуччя працівників, що й зумовило вибір теми дослідження.

Мета дослідження - дослідити вплив коучингових інтервенцій на самооцінку та мотивацію фахівців із гнучкими формами зайнятості та обґрунтувати можливості їх використання для підвищення професійної ефективності.

Об'єкт дослідження - мотиваційна сфера та самооцінка особистості.

Предмет дослідження - вплив коучингових інтервенцій на рівень самооцінки та мотивації співробітників з гнучкими формами зайнятості.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що систематичне застосування коучингових інтервенцій сприяє підвищенню рівня самооцінки, розвитку внутрішньої мотивації та загальній ефективності професійної діяльності працівників із гнучкою зайнятістю.

Основні завдання дослідження:

- Проаналізувати теоретичні підходи до вивчення самооцінки, мотивації та коучингового впливу.
- Визначити особливості прояву самооцінки та мотивації у фахівців, які працюють за гнучкими формами зайнятості.

- Провести емпіричне дослідження впливу коучингових інтервенцій на рівень самооцінки та мотивації працівників.
- Розробити практичні рекомендації щодо впровадження коучингових технологій у роботу з працівниками гнучких форматів праці.
- Оцінити обмеження дослідження та перспективи подальших наукових розвідок.

Елементи наукової новизни полягають у виявленні позитивного впливу коучингових інтервенцій на рівень самооцінки, внутрішньої мотивації та емоційного стану працівників гнучких форм зайнятості, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо інтеграції коучингових підходів у систему управління персоналом сучасних організацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання коучингових інтервенцій як інструменту підвищення ефективності роботи персоналу, профілактики емоційного виснаження та розвитку корпоративної культури підтримки й саморозвитку.

Публікації автора. За тематикою, дотичною до магістерського дослідження, опубліковано тези доповідей:

1. Гапич Н.Я. «Свідомість життя як точка опори особистості при здійсненні життєвих виборів» // I International Scientific and Theoretical Conference. Modern science and innovation: trends, challenges, and breakthroughs, 23.05.2025 | New York, USA, IST N° 25/2305-065
2. Гапич Н.Я. «Самооцінка як предиктор професійної ефективності особистості» // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасна психологія: виклики та перспективи». – Одеса: НУ «ОЮА», 10.10.2025.

РОЗДІЛ 1.

Методика та організація дослідження впливу коучингових інтервенцій на рівень самооцінки та мотивації співробітників з гнучкими формами зайнятості.

1.1. Теоретичне обґрунтування програми експериментального дослідження впливу коучингових інтервенцій на персонал в умовах гнучкої зайнятості.

Сучасні соціально-економічні умови зумовлюють фундаментальні трансформації на ринку праці, що проявляються у переході від традиційних, жорстко регламентованих моделей праці до більш динамічних та адаптивних форм. Гнучка зайнятість, що включає дистанційну роботу, фріланс, проєктну співпрацю та гібридні графіки, стає домінуючою тенденцією в багатьох галузях економіки. Цей формат надає працівникам значну автономію та можливість самостійно керувати власним часом, проте водночас висуває безпрецедентно високі вимоги до їхньої психологічної саморегуляції.

Аналіз наукових джерел, зокрема праць А. Маслоу, В. Шауфелі, М. Розенберга, дозволяє стверджувати, що в умовах відсутності зовнішнього адміністративного тиску, прямого контролю з боку керівництва та чітких організаційних рамок, ключовими предикторами професійної ефективності стають внутрішні ресурси особистості [39, 41, 46]. Серед них центральне місце посідають внутрішня мотивація та стійка професійна самооцінка. Саме ці психологічні конструкти, на думку дослідників коучингу Дж. Вітмора та Дж. Грегорі, забезпечують здатність особистості до самоорганізації та продуктивної діяльності в умовах невизначеності [32,43].

Специфіка роботи у гнучкому графіку характеризується амбівалентністю впливу на працівника. З одного боку, гнучкість сприяє реалізації потреби в автономії, задовольняючи вищі рівні потреб за А. Маслоу [39]. З іншого боку, дистанційна робота часто супроводжується розмиванням

меж між робочим та особистим простором. Відсутність фізичного переходу з «дому» на «роботу» може призводити до феномену «постійної включеності», що унеможлиблює повноцінне відновлення. Наслідком цього стає хронічна втома, втрата фокусу уваги та зниження мотиваційного потенціалу.

Основними факторами, що впливають на мотивацію та самопочуття у цьому форматі, є:

- Автономія та відповідальність: більша свобода вимагає більшої відповідальності, що стимулює самоорганізацію, але може стати джерелом стресу для осіб із низькою самодисципліною.
- Соціальна взаємодія: зменшення безпосереднього контакту з колегами призводить до емоційного відчуження та знижує відчуття приналежності до компанії.
- Баланс між роботою та особистим життям: розмиття меж між професійною та приватною сферами часто призводить до вигорання.
- Нестача емоційної підтримки. відсутність невербальної комунікації та безпосередніх реакцій ускладнює взаєморозуміння. Людина не бачить емоцій колег, не відчуває живого зворотного зв'язку, що підвищує ризик тривожності та конфліктів.
- Технологічні бар'єри. не всі працівники мають однаковий рівень технічної готовності. Відсутність належного обладнання, повільний інтернет або складні корпоративні програми часто стають джерелом фрустрації й демотивації.

Окремою проблемою є дефіцит соціального порівняння та зворотного зв'язку. В офісному середовищі працівник отримує підтвердження своєї компетентності через неформальне спілкування, спостереження за колегами та безпосередню реакцію керівника. В умовах ізоляції працівник залишається наодинці зі своїми результатами. У таких умовах самооцінка стає вразливою та надмірно лабільною - вона починає залежати від ситуативних успіхів чи невдач. Найменша помилка може сприйматися як доказ некомпетентності («синдром самозванця»), а успіх - як випадковість. Нестабільна самооцінка

блокує професійний розвиток, оскільки змушує працівника уникати складних завдань заради збереження позитивного образу «Я».

Згідно з дослідженнями М. Розенберга, адекватна самооцінка виконує захисну функцію, забезпечуючи резистентність до стресу. Для дистанційного працівника відновлення позитивного самоставлення є критично важливим завданням для збереження продуктивності [41].

Мотиваційна сфера працівників із гнучким графіком також зазнає суттєвих змін. Традиційні зовнішні стимули (контроль відвідуваності, страх покарання, корпоративні ритуали) втрачають свою регулюючу силу в дистанційному форматі. На перший план виходить внутрішня мотивація - прагнення виконувати діяльність заради інтересу до змісту задач, відчуття власної майстерності та значущості роботи.

Деякі міжнародні компанії вже впровадили ефективні рішення. Наприклад, GitLab проводить щотижневі «віртуальні кави-брейки», де працівники можуть обговорити будь-що, окрім роботи. Це підвищує рівень соціальної згуртованості [12]. У Microsoft запроваджено політику *Work-Life Harmony*: система автоматично вимикає робочі повідомлення після 18:00, а кожні дві години працівники мають коротку обов'язкову перерву. Такі прості заходи суттєво зменшують ризик вигорання і підвищують продуктивність.

Стратегії підвищення мотивації в гнучких командах:

- 1.** Психологічна безпека. Керівники мають створювати атмосферу довіри, де працівники можуть вільно висловлювати думки, не боячись покарання за помилки.
- 2.** Прозора комунікація. Регулярні онлайн-зустрічі, короткі зворотні зв'язки та відкрите обговорення завдань забезпечують відчуття залученості.
- 3.** Індивідуалізація стимулів. Для когось головним мотивом є гнучкий графік, для іншого - стабільність доходу, для третього - можливість навчання чи розвитку кар'єри.

4. Коучинг і самоменеджмент. Коучингові інтервенції допомагають працівникам формувати внутрішню мотивацію, усвідомлювати власні цінності й бачити зв'язок між особистими цілями та цілями компанії.
5. Турбота про добробут. Запровадження програм ментального здоров'я, консультацій психологів, тренінгів із саморегуляції допомагають підтримувати емоційну стійкість працівників.

Мотивація в умовах гнучкої праці має подвійний ефект: вона не лише підвищує продуктивність, але й формує нову організаційну культуру - культуру довіри, відповідальності та саморозвитку [24]. Компанії, які адаптувалися до нових форматів, відзначають зростання рівня лояльності, ініціативності та зниження плинності кадрів. За даними міжнародних досліджень, працівники, які мають гнучкий графік, у середньому на 15–20 % продуктивніші за тих, хто працює в офісі.

Отже, мотивація в умовах гнучкої праці набуває нового змісту: вона перетворюється на складну систему, де у центрі - особистість працівника, його внутрішня мотивація, потреба у розвитку та бажання відчувати сенс у своїй праці.

Проте підтримка внутрішньої мотивації вимагає розвинених навичок цілепокладання та самомоніторингу. Без чіткої структури робочого дня та зрозумілих критеріїв успіху внутрішня мотивація швидко згасає, поступаючись місцем прокрастинації. Тому виникає необхідність у застосуванні спеціалізованих інструментів психологічної підтримки, які б допомагали працівникам структурувати свою діяльність та підтримувати високий рівень залученості.

У цьому контексті коучингові інтервенції стають ефективним інструментом розвитку як самооцінки, так і мотивації. Вони сприяють процесам самопізнання, визначенню професійних цілей і переосмисленню ціннісних орієнтацій, що забезпечує внутрішню мотивацію та усвідомлення результативності діяльності. Такий підхід сприяє формуванню усвідомленої

мотивації, заснованої не на зовнішніх винагородах, а на внутрішньому відчутті зростання й значущості власного внеску.

З огляду на виявлені проблеми, виникає необхідність у застосуванні інструментів психологічного впливу, які б не нав'язували зовнішні правила, а допомагали працівникам структурувати свою діяльність зсередини. Саме тому для програми було обрано коучинговий підхід.

На відміну від директивних методів управління, менторінгу чи психологічного консультування, коучинг спрямований на майбутнє, на актуалізацію внутрішнього потенціалу особистості та підвищення рівня усвідомленості (awareness) і відповідальності (responsibility). Коучингові інтервенції дозволяють перевести працівника з позиції пасивного виконавця в позицію автора власного професійного життя. Вони сприяють рефлексії, переосмисленню ціннісних орієнтацій та формуванню стійкої внутрішньої мотивації, що базується на особистих сенсах, а не на зовнішньому примусі.

Як базову робочу модель для експериментальної програми було обрано модель TGROW (Topic, Goal, Reality, Options, Will). Це розширена та адаптована версія класичної моделі GROW (Дж. Вітмор), яка, на мою думку, є найбільш релевантною для роботи з дистанційними працівниками. Вибір саме цієї моделі зумовлений наявністю нульового етапу - «Topic» (Тема), який дозволяє структурувати хаотичний інформаційний простір клієнта ще до постановки конкретних цілей.

Розглянемо детальніше, як кожен етап моделі TGROW впливає на досліджувані показники - самооцінку та мотивацію - в контексті нашої програми.

1. Т - Topic (Тема / Контекст) Перший етап передбачає визначення загального контексту та масштабу обговорення. Для співробітників із гнучким графіком, які часто стикаються з проблемою багатозадачності та змішуванням ролей (дім/робота), цей етап є критично важливим. Психологічна функція цього етапу полягає у звуженні фокусу уваги. Працівник часто приходить із запитом «я нічого не встигаю» або «у мене

все валиться з рук». Етап «Торіс» дозволяє виокремити пріоритетну сферу (наприклад, «моя ефективність у першій половині дня» або «впевненість при комунікації з замовником») та відокремити її від загального фону тривоги. Це знижує рівень стресу та створює безпечний простір для подальшої роботи, що є передумовою для адекватної самооцінки.

2. G - Goal (Ціль) На цьому етапі відбувається трансформація абстрактних бажань або скарг у конкретні, вимірювані цілі. У коучингу цілі формуються за принципом SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, значущі, обмежені в часі) або аналогічними критеріями. Чітке цілепокладання безпосередньо впливає на мотивацію, оскільки створює зрозумілий образ результату (візію). В контексті нашого дослідження ми акцентуємо увагу на постановці цілей, які знаходяться в зоні контролю самого працівника. Досягнення навіть невеликих, але самостійно сформульованих цілей, забезпечує позитивне підкріплення (дофаміновий відгук) та підвищує професійну самооцінку через відчуття власної компетентності та самоефективності.
3. R - Reality (Реальність) Етап передбачає об'єктивний аналіз поточної ситуації, наявних ресурсів та обмежень. Це ключовий момент для корекції неадекватної самооцінки. Працівники з нестабільною самооцінкою часто схильні до когнітивних викривлень: знецінення своїх досягнень («це була випадковість», «мені просто пощастило») або катастрофізації помилок. Робота з «Реальністю» в коучингу допомагає відокремити факти від емоційних інтерпретацій. Питання типу «Що вже зроблено?», «Які ресурси у вас є?», «Що саме заважає?» повертають людину в позицію дорослого спостерігача. Усвідомлення реального стану справ, без емоційного забарвлення, сприяє стабілізації самооцінки та поверненню почуття контролю над ситуацією, що є критичним для дистанційної роботи.
4. O - Options (Варіанти) Це етап генерації ідей, пошуку альтернативних шляхів досягнення цілі та брейнстормінгу. У стані демотивації або професійного вигорання у людини часто виникає ефект «тунельного мислення» (бачення лише одного, часто негативного або звичного, але

неефективного сценарію). Розширення спектру варіантів стимулює креативність та когнітивну гнучкість. Коли працівник бачить, що існує не один, а кілька шляхів вирішення проблеми, це знижує страх помилки (страх, що паралізує діяльність) та підвищує адаптивність. Можливість вибору (автономія) є потужним драйвером внутрішньої мотивації.

5. W - Will / Way Forward (Намір / Шлях) Фінальний етап, на якому формується конкретний план дій та приймається відповідальність за його виконання. Для дистанційної роботи це, можливо, найважливіший момент, оскільки саме на етапі переходу від наміру до реальної дії виникає найбільше прокрастинації. На цьому етапі коуч допомагає клієнту перевірити обраний варіант на реалістичність та екологічність, а також визначити перший крок. Чіткий план дій, зафіксований у часі, виступає зовнішньою опорою для внутрішньої мотивації. Крім того, добровільне взяття на себе зобов'язань (commitment) перетворює намір на вольовий акт, що зміцнює вольовий компонент саморегуляції.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що ефективність співробітників з гнучкими формами зайнятості значною мірою залежить від рівня розвитку їхньої психологічної саморегуляції, в основі якої лежать адекватна самооцінка та стійка внутрішня мотивація.

Коучингові інтервенції, побудовані на моделі TGROW, є науково обґрунтованим та практично доцільним інструментом впливу в цих умовах. Модель TGROW дозволяє компенсувати дефіцит зовнішнього контролю, характерний для гнучкої зайнятості, через структурування мислення працівника. Послідовне опрацювання кожного етапу - від визначення Теми та звуження контексту до формування Наміру - дозволяє комплексно впливати як на когнітивний компонент (планування, усвідомлення ресурсів), так і на емоційно-вольову сферу (підвищення впевненості у собі, актуалізація мотивації досягнення). Застосування цієї моделі в рамках програми дозволить не лише підвищити ситуативну ефективність працівників, але й сформувати у них стійкі навички самоменеджменту та психогігієни праці.

1.2. Організація експерименту та методичний інструментарій діагностики рівнів самооцінки і мотивації.

Організація емпіричного дослідження являє собою складний процес, спрямований на верифікацію гіпотези про ефективність коучингових інтервенцій. Методологічну основу роботи склали принципи системності, об'єктивності та доказовості.

Ключовою особливістю дизайну даного дослідження є чітке розмежування функцій реалізації впливу та оцінки його результатів. Формувальний експеримент базувався на впровадженні авторської програми сертифікованого коуча, яка була реалізована ним безпосередньо з учасниками експериментальної групи.

Роль автора магістерського дослідження полягала у:

- Організаційному супроводі: відбір репрезентативної вибірки та формування груп.
- Діагностичній роботі: проведення вхідного та вихідного тестування (пре-тест та пост-тест) для фіксації психологічних показників.
- Аналітичній роботі: математико-статистична обробка даних та інтерпретація впливу коучингової програми на рівень самооцінки і мотивації співробітників.

Такий підхід дозволив забезпечити максимальну об'єктивність даних, оскільки дослідник виступав у ролі незалежного експерта-діагноста, а сам вплив здійснювався фахівцем високої кваліфікації за перевіреною методологією.

Враховуючи специфіку трудової діяльності вибірки (дистанційна робота, фріланс), уся процедура дослідження, включаючи діагностику та коучингові сесії, була реалізована у дистанційному форматі з використанням сучасних цифрових інструментів (платформи Zoom, Google Meet, Google Forms, Telegram). Загальна тривалість дослідження склала 2 місяці.

Загальна процедура дослідження складалася з трьох послідовних етапів: констатувального, формувального та контрольного.

I. Констатувальний етап (діагностичний зріз). Метою цього етапу було визначення вихідного рівня досліджуваних параметрів (самооцінки, внутрішньої мотивації, психологічного благополуччя) та формування репрезентативної вибірки.

Логіка та процедура відбору репрезентативної групи.

Формування вибірки здійснювалося методом цільового відбору (purposive sampling) на основі чітко визначених критеріїв включення. Вибір саме категорії співробітників з гнучкими формами зайнятості (віддалена, гібридна, фріланс) не був випадковим і ґрунтувався на попередньому теоретичному аналізі, який виявив, що саме ця група є найбільш вразливою до психологічних ризиків самоорганізації.

Для забезпечення репрезентативності та гомогенності (однорідності) групи були застосовані наступні фільтри відбору:

- Тип зайнятості: до участі допускалися лише особи, які працюють за гнучким графіком або дистанційно не менше 80% робочого часу. Це дозволило виключити вплив факторів офісного середовища (прямий контроль керівника), які могли б спотворити результати.
- Стаж роботи у такому форматі: не менше 1 року. Цей критерій був введений для того, щоб виключити ефект «адаптаційного стресу» новачків. Нас цікавили працівники, які вже адаптувалися до формату, але зіткнулися з проблемами мотиваційного вигорання або стагнації самооцінки на довгостроковій дистанції.
- Сфера діяльності: перевага надавалася представникам інтелектуальних професій (ІТ, маркетинг, консалтинг), оскільки саме в цих сферах гнучка зайнятість є домінуючою нормою, а результат праці безпосередньо залежить від когнітивних та мотиваційних ресурсів.

Такий підхід до формування вибірки дозволив створити групу, яка є моделлю сучасного «цифрового працівника», що робить результати дослідження прогностично цінними для широкого кола організацій. Після

відбору респондентів було проведено рандомізований розподіл на експериментальну (яка працювала з коучем) та контрольну групи.

Завдання етапу також включали:

- Розробку дизайну дослідження та формування пакету психодіагностичних методик в електронному вигляді.
- Отримання інформованої згоди учасників, роз'яснення цілей дослідження та гарантування конфіденційності.
- Проведення первинного онлайн-тестування для фіксації «базової лінії» психологічного стану.

II. Формувальний етап (Реалізація програми впливу). Центральною частиною експериментального дослідження стала реалізація програми психологічного розвитку, розробленої та проведеної запрошеним фахівцем - сертифікованим коучем. Програма базувалася на модифікованій моделі TGROW і була спеціально адаптована до умов дистанційної та гнучкої зайнятості, враховуючи такі специфічні фактори, як соціальна ізоляція, дефіцит зовнішнього контролю та розмивання часових меж праці.

Завданням автора магістерської роботи на цьому етапі був системний моніторинг дотримання організаційних умов експерименту (забезпечення явки учасників, технічний супровід, фіксація проміжних результатів), тоді як змістова частина (проведення сесій, фасилітація групової динаміки, надання зворотного зв'язку) повністю належала до компетенції коуча.

Структура програми впливу.

Програма тривала 6 тижнів і реалізовувалася у змішаному форматі, що дозволило поєднати переваги групової динаміки з глибиною індивідуального опрацювання.

1. Групові онлайн-сесії (Настановчо-навчальний модуль) Коуч провів серію інтерактивних вебінарів, які виконували психоедукаційну та мотивуючу функції.

- Зміст роботи: учасники ознайомилися з нейрофізіологічними основами мотивації та механізмами виникнення прокрастинації в умовах

віддаленої роботи. Коуч детально розкрив алгоритм роботи з моделлю TGROW як інструментом саморегуляції.

- Психологічний ефект: створення безпечного простору для обміну досвідом («ефект нормалізації» - розуміння, що інші стикаються зі схожими проблемами) та формування спільного понятійного апарату.

2. Індивідуальні коуч-сесії (Трансформаційний модуль) Кожен учасник експериментальної групи мав можливість пропрацювати свої особистісні бар'єри у форматі «один на один» із коучем.

- Зміст роботи: глибинне дослідження індивідуальних стратегій поведінки. Робота з обмежуючими переконаннями (наприклад, «я недостатньо компетентний», «я не вмію керувати часом»), які блокують самооцінку.
- Психологічний ефект: персоналізація загальних знань, підвищення усвідомленості власних сильних сторін та зон розвитку.

3. Самостійна робота за методикою коуча (Інтеріоризація навичок) Між сесіями учасники виконували спеціальні домашні завдання, розроблені автором програми.

- Зміст роботи: Ведення щоденника рефлексії, заповнення чек-листів за моделлю TGROW перед початком складних завдань, практика технік «мікро-планування».
- Психологічний ефект: переведення нових знань у площину практичних навичок, формування звички ставити собі коучингові запитання (розвиток «внутрішнього коуча»).

Змістові акценти програми (Практичне застосування TGROW). Робота будувалася навколо послідовного опрацювання п'яти елементів моделі TGROW, кожен з яких вирішував конкретні психологічні завдання:

- Т - Торіс (Контекст і Фокус): в умовах багатозадачності дистанційні працівники часто відчують когнітивне перевантаження. Коуч допомагав учасникам виокремити з хаосу завдань одну пріоритетну тему для опрацювання (наприклад, «відновлення режиму дня» або

«впевненість у переговорах»). Це дозволяло звузити фокус уваги та знизити рівень фонові тривоги.

- **G - Goal (Цілепокладання):** трансформація абстрактних бажань («хочу краще працювати») у конкретні цілі. Коуч навчав учасників ставити цілі, які є підконтрольними самій людині (інтернальний локус контролю). Досягнення таких цілей забезпечує швидке позитивне підкріплення, що безпосередньо підвищує професійну самооцінку та віру у власну ефективність.
- **R - Reality (Усвідомлення реальності):** критично важливий етап для корекції самооцінки. Працівники часто схильні до викривлень: знецінення своїх успіхів або катастрофізації помилок. Робота з коучем була спрямована на безоціночний аналіз фактів: «Які ресурси у мене вже є?», «Що саме заважає мені зараз?». Це допомагало відділити об'єктивну реальність від суб'єктивних страхів.
- **O - Options (Генерація можливостей):** подолання ефекту «тунельного мислення», характерного для стану вигорання. Учасники генерували альтернативні варіанти дій, що повертало їм відчуття свободи вибору та авторства власного життя - ключового фактора внутрішньої мотивації.
- **W - Will (Намір і Відповідальність):** фіналізація процесу через перетворення ідеї на чіткий план дій. Учасники формулювали перші кроки, які вони готові зробити протягом 24 годин. Взяття на себе відповідальності перед коучем слугувало додатковим стимулом для переходу від наміру до реальної дії, зміцнюючи вольовий компонент.

Таким чином, реалізація формувального етапу забезпечила комплексний вплив на когнітивну та емоційно-вольову сферу учасників, створивши передумови для позитивних змін у їхній самооцінці та мотивації.

III. Контрольний етап (Діагностичний зріз №2)

Завершальний етап емпіричного дослідження був присвячений оцінці результативності проведеної формувальної роботи. Його ключовою метою

стала об'єктивна верифікація змін у психологічних показниках респондентів та підтвердження гіпотези про ефективність авторської програми коуча.

На цьому етапі роль дослідника полягала у проведенні незалежного аудит-зрізу. Процедура контрольного етапу була організована з дотриманням вимог психометрики щодо ретестової надійності та включала наступні кроки:

- Повторне психодіагностичне обстеження (Пост-тест). Діагностикою були охоплені респонденти обох груп - експериментальної ($n=28$) та контрольної ($n=10$). Важливою методологічною умовою було використання ідентичного пакету методик (Шкала Розенберга, Методика К. Замфіра, UWES-17, Well-Being Survey) та проведення опитування в тих самих організаційних умовах (онлайн-формат, аналогічний час доби), що й на констатувальному етапі. Це дозволило мінімізувати вплив побічних змінних та забезпечити високу валідність порівняння даних.
- Порівняльний аналіз даних контрольної групи. Окрему увагу було приділено моніторингу показників контрольної групи, учасники якої не отримували коучингового впливу. Відсутність статистично значущих позитивних змін у цій групі (або їх незначна вираженість) слугувала б доказом того, що динаміка в експериментальній групі є наслідком саме цілеспрямованого впливу програми, а не результатом природних процесів чи впливу часу.
- Збір якісного зворотного зв'язку (Суб'єктивна оцінка). Окрім кількісних вимірювань, дослідником було проведено анкетування учасників експериментальної групи для отримання розгорнутого фідбеку. Респондентам пропонувалося оцінити суб'єктивну корисність роботи з коучем, зазначити, які саме інструменти моделі TGROW виявилися найбільш дієвими, та описати зміни у своєму самопочутті. Цей якісний матеріал дозволив доповнити суху статистику «живими» феноменологічними описами змін.
- Систематизація даних для математичної обробки. Усі отримані «сирі» дані були зведені в єдину матрицю, проведено перевірку на наявність помилок заповнення та підготовлено масив для статистичного аналізу.

Характеристика психодіагностичного інструментарію.

Для реалізації діагностичних завдань дослідження було застосовано комплекс стандартизованих методик, які відповідають критеріям валідності, надійності та релевантності меті дослідження.

- Шкала самооцінки М. Розенберга (Rosenberg Self-Esteem Scale, RSES) (Додаток А). Дана методика була обрана як базовий інструмент для вимірювання рівня глобальної самооцінки особистості [41]. Опитувальник складається з 10 суджень, що оцінюють загальне ставлення людини до себе.
 - Обґрунтування вибору: В умовах дистанційної роботи самооцінка виконує буферну функцію проти професійного стресу. Методика Розенберга дозволяє диференціювати респондентів за рівнем самоповаги: від високого (що корелює з професійною стійкістю) до низького (що вказує на вразливість до критики та схильність до депресивних станів).
 - Процедура: Оцінка здійснюється за 4-бальною шкалою Лайкерта. Інтерпретація результатів дозволяє виявити динаміку зростання впевненості у собі під впливом коучингу.
- Методика К. Замфіра в модифікації А. Реана «Мотивація професійної діяльності» (Додаток Б). Ця методика використовувалася для структурного аналізу мотиваційної сфери співробітників. Вона базується на концепції про те, що ефективність діяльності залежить не лише від сили мотивації, а й від її якісного змісту.
 - Структура: Опитувальник дозволяє оцінити співвідношення трьох видів мотивації: внутрішньої мотивації (ВМ) (задоволення від самого процесу та результату праці), зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ)(грошовий заробіток, кар'єрний ріст) та зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ) (страх критики, уникнення покарань). На основі отриманих даних визначається тип мотиваційного комплексу особистості.

- Обґрунтування вибору: В умовах гнучкої зайнятості, де відсутній жорсткий зовнішній контроль, критичним фактором успіху є домінування внутрішніх мотивів. Методика дозволяє виявити дисгармонійні мотиваційні комплекси (наприклад, коли страх переважає над інтересом) та відстежити переорієнтацію працівника на внутрішні стимули в ході експерименту.
- Утрехтська шкала залученості до роботи (Utrecht Work Engagement Scale, UWES-17) (Додаток В). Методика, розроблена В. Шауфелі та А. Беккером, використовувалася для діагностики рівня внутрішньої мотивації через конструкт «залученості» (work engagement) [46].
 - Структура: Опитувальник містить 17 пунктів, що розподіляються за трьома субшкалами:
 - Енергійність (Vigor): характеризує рівень психічної енергії та готовність докладати зусилля в роботі, навіть попри труднощі.
 - Ентузіазм/Відданість (Dedication): відображає емоційний компонент мотивації - відчуття значущості власної праці, натхнення та гордості.
 - Поглинання (Absorption): описує стан повної концентрації, коли працівник «розчиняється» в роботі (стан потоку), що є вищим проявом внутрішньої мотивації.
 - Обґрунтування вибору: Саме ці показники найчастіше страждають при емоційному вигоранні віддалених працівників, тому їх динаміка є найкращим індикатором ефективності програми.
- Опитувальник благополуччя (Well-Being Survey) (Додаток Г) Використовувався як допоміжний скринінговий інструмент для оцінки загального психоемоційного фону. Оскільки специфіка гнучкої зайнятості несе ризики порушення балансу work-life, цей інструмент дозволив відстежити рівень загального дистресу, який може блокувати професійну

мотивацію, та оцінити вплив коучингу на загальну якість життя респондентів.

Методи математико-статистичної обробки даних.

Для забезпечення доказовості отриманих результатів та підтвердження гіпотези дослідження було застосовано методи математичної статистики. Обробка даних здійснювалася за допомогою пакету статистичних програм SPSS v.23.0 та табличного процесора MS Excel.

Алгоритм статистичного аналізу включав:

- Описову статистику: розрахунок середніх значень (M), стандартного відхилення (SD), моди та медіани для побудови узагальненого психологічного профілю вибірки на кожному з етапів.
- Порівняльний аналіз:
 - t-критерій Стюдента для залежних вибірок: використовувався для порівняння показників однієї групи (експериментальної) у двох часових точках («до» і «після» впливу). Це дозволило оцінити внутрішню динаміку змін та їх статистичну значущість.
 - t-критерій Стюдента для незалежних вибірок: застосовувався для порівняння показників між експериментальною та контрольною групами на контрольному етапі. Це дозволило довести, що позитивні зрушення в експериментальній групі є статистично вищими, ніж у контрольній, а отже - є наслідком програми.
- Якісний аналіз: інтерпретація отриманих числових закономірностей у контексті психологічної теорії та особливостей коучингового процесу.

Застосування даного математичного апарату дозволило забезпечити високу точність та об'єктивність висновків дослідження, нівелювати суб'єктивність інтерпретацій та довести ефективність запропонованої моделі психологічної роботи.

Таким чином, розроблена програма організації дослідження та підібраний методичний інструментарій повністю відповідають меті та

завданням роботи, дозволяють всебічно вивчити предмет дослідження та забезпечують наукову верифікованість отриманих результатів.

1.3. Характеристика вибірки та фактологічне підтвердження проблем мотивації і самооцінки при гнучкій зайнятості.

Емпіричною базою дослідження виступили співробітники компаній, що функціонують у сферах інтелектуальних послуг та креативних індустрій, зокрема: IT, маркетингу, HR, дизайну та консалтингу. Вибір саме цих професійних категорій зумовлений тим, що в даних секторах найбільш поширені гнучкі форми зайнятості (віддалена робота, фріланс, гібридний графік), а результативність праці безпосередньо залежить від когнітивних функцій, креативності та здатності до самоорганізації.

Характеристика вибіркової сукупності.

Для проведення формувального експерименту було сформовано дві групи респондентів - експериментальну та контрольну.

- Експериментальна група: до складу групи увійшли 38 респондентів ($n_{\text{експ}} = 38$), які взяли безпосередню участь у програмі коучингових інтервенцій.
 - Вікові характеристики: віковий діапазон учасників становив від 23 до 45 років. Середній вік по групі склав 34 роки ($M=34$). Такий віковий склад є репрезентативним для обраних сфер діяльності та охоплює період активного професійного розвитку.
 - Гендерний розподіл: вибірка є збалансованою з незначною перевагою жінок: 58% склали жінки, 42% - чоловіки. Це дозволяє виключити суттєву гендерну упередженість у результатах дослідження.
- Контрольна група: для забезпечення достовірності отриманих результатів та порівняльного аналізу ефективності програми було сформовано контрольну групу обсягом 10 осіб ($n_{\text{контр}} = 10$). Учасники цієї групи мають аналогічні соціально-демографічні характеристики (вік, стать, сфера діяльності, стаж

роботи у гнучкому графіку) та працювали у звичному режимі без додаткового коучингового впливу.

Загальний критерій включення до обох груп - досвід роботи у форматі гнучкої зайнятості не менше 1 року, що дозволило досліджувати феномени, пов'язані зі стабільною професійною діяльністю, а не стресом початкової адаптації.

Необхідність впровадження програми психологічної підтримки була продиктована не лише теоретичними припущеннями, а й реальним станом справ, виявленим на етапі первинного скринінгу учасників. Аналіз запитів та результатів попередніх опитувань дозволив зафіксувати наявність стійкої проблематики, характерної для працівників із гнучким графіком.

Фактологічними індикаторами актуальності проблеми стали:

- Суб'єктивні скарги на зниження продуктивності. Значна частина респондентів зазначила, що відчуває труднощі з початком робочого дня («прокрастинація старту») та завершенням роботи («неможливість відключитися»). Це свідчить про порушення вольової регуляції та розмивання меж work-life balance.
- Ознаки мотиваційного виснаження. Учасники описували свій стан через маркери втрати інтересу: «робота перетворилася на рутину», «не відчуваю драйву», «результат розмитий». Відсутність зовнішнього емоційного підкріплення в умовах ізоляції призвела до зниження внутрішньої мотивації.
- Нестабільність професійної самооцінки. Було виявлено залежність самооцінки працівників від зовнішнього фідбеку, дефіцит якого гостро відчувається в дистанційному форматі. Це провокувало невпевненість у власній компетентності та уникнення складних завдань.
- Запит на інструменти саморегуляції. Ключовим фактором, що підтвердив доцільність коучингового втручання, став виражений запит респондентів на методи структурування діяльності. Працівники потребували не директивних вказівок, а інструментів для самостійного впорядкування робочого процесу.

Проведений у першому розділі теоретико-методологічний аналіз та опис організації дослідження дозволяють зробити наступні узагальнення:

- Встановлено, що гнучка зайнятість створює специфічне психологічне навантаження, вимагаючи від працівника високого рівня саморегуляції. Ключовими факторами ефективності в цих умовах є стійка внутрішня мотивація та адекватна самооцінка.
- Обґрунтовано вибір коучингового підходу, зокрема моделі TGROW, як оптимального інструменту впливу. Ця модель дозволяє компенсувати дефіцит зовнішнього контролю через структурування мислення та діяльності.
- Розроблено дизайн експериментального дослідження, що передбачає чіткий розподіл функцій: реалізація авторської програми здійснювалася сертифікованим коучем, а діагностика та аналіз ефективності - автором дослідження.
- Сформовано репрезентативну вибірку ($n=48$, з яких 38 - експериментальна група, 10 - контрольна) з представників сфер ІТ, маркетингу, HR та консалтингу. Фактологічно підтверджено наявність проблем зниження мотивації та нестабільності самооцінки у даній категорії працівників, що робить проведення формувального експерименту своєчасним та необхідним.

РОЗДІЛ 2.

Експериментальне дослідження та практичний аналіз результатів впливу коучингових інтервенцій на рівень самооцінки та мотивації співробітників.

Емпіричне дослідження, результати якого викладено у цьому розділі, спрямоване на практичну перевірку гіпотези про те, що застосування коучингових інтервенцій сприяє підвищенню рівня самооцінки та розвитку внутрішньої мотивації співробітників, які працюють за умов гнучкої зайнятості.

Логіка аналізу отриманих даних побудована за хронологічним принципом і включає три змістові блоки:

- **Діагностичний блок** (констатувальний етап): аналіз вихідного психологічного статусу респондентів, виявлення проблемних зон у їхній мотиваційній сфері та самооцінці до початку впливу.
- **Аналітичний блок** (контрольний етап): оцінка динаміки змін в Експериментальній групі після реалізації авторської програми коуча та порівняння цих результатів з Контрольною групою.
- **Прикладний блок**: формулювання практичних рекомендацій для впровадження коучингових інструментів у практику управління персоналом.

Математико-статистична обробка даних здійснювалася за допомогою програмного забезпечення SPSS v.23.0 та MS Excel. Для перевірки статистичних гіпотез використовувався t-критерій Стюдента (для залежних та незалежних вибірок).

2.1. Діагностика вихідного рівня самооцінки та мотивації персоналу на констатувальному етапі.

Першим етапом експериментальної частини дослідження стало проведення вхідного діагностичного зрізу (пре-тесту). Його метою було встановлення «базової лінії» (baseline) психологічного стану співробітників, виявлення проблемних зон у мотиваційній сфері та перевірка еквівалентності сформованих груп перед початком формувального впливу.

Діагностичне обстеження охопило всю вибірку сукупність ($n=48$), яка, згідно з дизайном дослідження, була розподілена на Експериментальну групу (ЕГ, $n=38$) та Контрольну групу (КГ, $n=10$).

Перевірка гомогенності груп Першочерговим завданням на цьому етапі була статистична перевірка груп на гомогенність (однорідність). Для цього було проведено порівняльний аналіз середніх значень за t -критерієм Стюдента для незалежних вибірок. Розрахунки показали відсутність статистично значущих відмінностей між ЕГ та КГ за всіма ключовими шкалами (самооцінка, внутрішня мотивація, психологічне благополуччя) на рівні значущості $p>0,05$. Це дозволяє стверджувати, що на старті експерименту обидві групи перебували в рівних психологічних умовах, що є необхідною умовою для валідності подальших висновків про ефективність програми.

Детальний аналіз отриманих емпіричних даних дозволив виявити специфічний симптомокомплекс, характерний для працівників із гнучким графіком роботи, який можна охарактеризувати як стан «мотиваційного виснаження на тлі лабільної самооцінки».

Перший етап мав на меті визначити початковий рівень самооцінки, мотиваційної структури та емоційного стану учасників. Дослідження проводилось онлайн у форматі індивідуального опитування. Для цього використовувались стандартизовані психодіагностичні методики: шкала самооцінки М. Розенберга, методика К. Замфіра в модифікації А. Реана,

опитувальник Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) та Work and Well-Being Survey (Schaufeli & Bakker).

Перед початком учасники отримували короткий інструктаж, гарантії конфіденційності і підтверджували добровільну участь. У середньому заповнення опитувальників займало близько пів години. Після перевірки отриманих анкет були вилучені некоректні відповіді, а подальший аналіз проводився лише за валідними результатами.

У вибірку (експериментальна група) увійшло 38 осіб віком від 23 до 45 років, середній вік становив 34 роки. Серед них 58% - жінки, 42% - чоловіки. Усі учасники мали досвід дистанційної чи гнучкої роботи не менше одного року та представляли галузі IT, маркетинг, HR, дизайн і консалтинг.

Шкала самооцінки М. Розенберга (Rosenberg Self-Esteem Scale)

(Додаток А).

Вибір Шкали самооцінки М. Розенберга (RSES) як ключового психодіагностичного інструменту зумовлений її унікальною здатністю оцінювати рівень саме глобальної самооцінки - фундаментального, цілісного ставлення особистості до власного «Я», яке виступає стрижневим регулятором поведінки в умовах невизначеності. Для працівників з гнучким графіком, які функціонують в умовах соціальної ізоляції та хронічного дефіциту зовнішнього схвалення, саме стійка глобальна самооцінка виконує критично важливу буферну функцію, захищаючи психіку від професійного вигорання та розвитку «синдрому самозванця». Методика вирізняється високою психометричною надійністю та доведеною чутливістю до корекційних впливів, що дозволяє об'єктивно та математично точно зафіксувати динаміку позитивних зрушень у самосприйнятті респондентів після проходження коучингової програми. Крім того, висока екологічність та лаконічність інструментарію (всього 10 пунктів) мінімізують когнітивне навантаження на респондентів, що є вирішальним фактором для забезпечення повноти даних та високого рівня відгуку при проведенні онлайн-опитування серед професійно

завантажених фахівців. Мета: оцінка загального рівня самооцінки, впевненості у власних силах і самоповаги. Кількість тверджень: 10.

Інструкція: Ознайомтеся з кожним твердженням і виберіть, наскільки ви з ним згодні.

Використовуйте наступні варіанти відповідей:

- | | | | | |
|---|--------------------|----------|----|---------|
| 1 | — | повністю | не | згоден; |
| 2 | — | скоріше | не | згоден; |
| 3 | — | скоріше | | згоден; |
| 4 | — повністю згоден. | | | |

Твердження:

1. Я відчуваю, що я гідна(ий) людина, принаймні не гірша за інших.
2. Я відчуваю, що в мене є багато хороших якостей.
3. У цілому я схильна(ий) вважати, що я невдаха. (зворотне твердження)
4. Я можу робити речі не гірше, ніж більшість інших людей.
5. Я відчуваю, що мені мало чим можна пишатися. (зворотне твердження)
6. Я ставлюся до себе позитивно.
7. У цілому я задоволена(ий) собою.
8. Я відчуваю, що іноді я зовсім не варта(ий) поваги. (зворотне твердження)
9. Я хотіла(ів) б більше поважати себе. (зворотне твердження)
10. Я відчуваю, що я людина, яка заслуговує на хороше ставлення.

Розподіл рівнів самооцінки за шкалою Розенберга (n=38)



Обробка результатів:

Для прямих тверджень (1, 2, 4, 6, 7, 10) бали залишаються без змін.

Для зворотних тверджень (3, 5, 8, 9) оцінка інвертується: $1 \rightarrow 4$; $2 \rightarrow 3$; $3 \rightarrow 2$; $4 \rightarrow 1$. Сумарний бал: Від 10 до 40.

Розрахунок середнього значення:

$$M = \frac{\sum X_i}{n} = \frac{1056}{38} = 27.8$$

X_i — індивідуальний результат кожного учасника,

$n=38$ — кількість респондентів.

Розрахунок стандартного відхилення:

$$SD = \sqrt{\frac{\sum (X_i - M)^2}{n - 1}} = 4.6$$

SD — стандартне відхилення,

$M=27.8$

$M=27.8$ — середнє значення,

X_i — показники самооцінки,

$n-1=37$ — ступені свободи.

Мінімальне та максимальне значення

$$X_{min} = 18, X_{max} = 38$$

Інтерпретація рівнів самооцінки за шкалою Розенберга для вибірки 38 осіб: Середнє значення 27,8 бала свідчить про помірно високий рівень самооцінки, що є типовим для осіб із сформованим професійним досвідом. Розкид результатів ($SD = 4,6$) вказує на деяку варіативність, тобто частина респондентів має більш стабільну впевненість у собі, а частина - схильна до самокритичності. Загалом отримані дані характеризують вибірку як емоційно зрілу та помірно впевнену у власних силах.

**Методика К. Замфіра в модифікації А. Реана
(опитувальник «Мотивація професійної діяльності»).**

(Додаток Б)

Вибір методики «Мотивація професійної діяльності» (К. Замфір у модифікації А. Реана) як інструменту діагностики мотиваційної сфери зумовлений її здатністю диференціювати структуру мотивації, що є критично важливим для аналізу ефективності працівників із гнучким графіком. На відміну від методик, що вимірюють лише загальний рівень бажання працювати, даний опитувальник дозволяє виокремити та співставити три специфічні компоненти: внутрішню мотивацію (інтерес до процесу), зовнішню позитивну (гроші, кар'єра) та зовнішню негативну (уникнення критики). Для дистанційної зайнятості, де зовнішній контроль мінімізований, саме співвідношення цих мотивів визначає здатність до самоорганізації: домінування внутрішньої мотивації є запорукою стійкої продуктивності, тоді як перевага зовнішніх (особливо негативних) стимулів сигналізує про ризик швидкого вигорання. Використання цієї методики дозволяє не лише зафіксувати вихідний дисбаланс у мотиваційному профілі респондентів, але й об'єктивно відстежити якісну трансформацію мотивів — перехід від «треба» до «хочу» — внаслідок застосування коучингових інтервенцій.

Вимірює три джерела професійної мотивації:

- ВМ - внутрішня мотивація: інтерес до самої роботи, саморозвиток, сенс і цінність діяльності.
- ЗП - зовнішня позитивна: винагороди, кар'єрні можливості, соціальне визнання.
- ЗН - зовнішня негативна: уникання покарання, страх критики, тиск дедлайнів та контролю.

Формат: 20 тверджень, відповіді за шкалою 0–4: 0 - ніколи, 1 - рідко, 2 - інколи, 3 - часто, 4 - завжди.

Підрахунок балів ведеться окремо за трьома підшкалами; далі обчислюється середнє значення за кожною підшкалою.

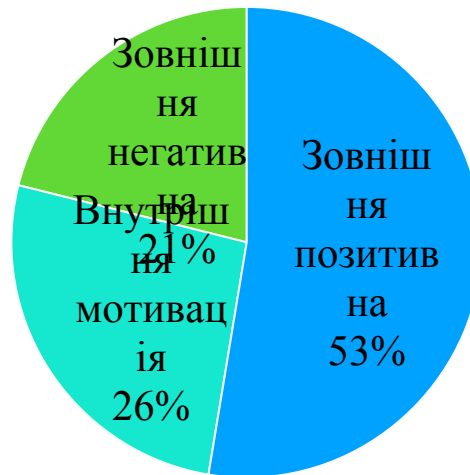
	Розподіл	пунктів			по	шкалах		(ключ):
ВМ:	1,	4,	7,	10,	13,	16,	19	
ЗП:	2,	5,	8,	11,	14,	17,	20	
ЗН:	3, 6, 9, 12, 15, 18							

Текст опитувальника (20 пунктів):

1. Мені цікаво виконувати свою роботу навіть без додаткових стимулів.
2. Я працюю старанніше, коли очікую премію або підвищення.
3. Боюся помилок, бо це може спричинити неприємні наслідки.
4. Робота дає відчуття розвитку та майстерності.
5. Важливо, щоб результати помітили та оцінили інші.
6. Часто дію, аби уникнути зауважень або критики.
7. Сам процес роботи приносить мені задоволення.
8. Мотивує перспектива кар'єрного зростання.
9. Тримаю темп, бо не хочу «отримати на горіхи».
10. Я працюю, бо це збігається з моїми цінностями та цілями.
11. Зовнішні бонуси (бонус, статус, пільги) для мене істотні.
12. Прагну виконувати вимоги, щоб не мати проблем.
13. Люблю завдання, де можна навчитися новому.
14. Мене підштовхує дух змагання і визнання результатів.
15. Часто змушує працювати страх пропустити дедлайн.
16. Мені важливе відчуття самореалізації через роботу.
17. Працюю інтенсивніше, якщо бачу чіткі матеріальні вигоди.
18. Іноді працюю «на межі», щоб уникати негативних наслідків.
19. Вибираю складні завдання заради внутрішнього інтересу.
20. Соціальний статус і престиж посади для мене значущі.

Оцінювання й інтерпретація: Сума балів кожної підшкали ділиться на число її пунктів, отримуємо середній бал 0–4. Домінуючий тип мотивації —

Домінуючі типи мотивації (n=38)



підшкала з найбільшим середнім.

Домінуючий тип мотивації (кількість / частка):

- Зовнішня позитивна (ЗП) - 20 осіб, 52.6%
- Внутрішня (ВМ) - 10 осіб, 26.3%
- Зовнішня негативна (ЗН) - 8 осіб, 21.1%

Середнє значення підшкали (Mean):

$$M = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Вибіркове стандартне відхилення (SD):

$$SD = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - M)^2}{n - 1}}$$

Середні значення підшкал (0–4) та SD:

- ВМ: $M = 2.8$, $SD = 0.6$
- ЗП: $M = 3.5$, $SD = 0.5$
- ЗН: $M = 1.9$, $SD = 0.7$

Інтерпретація для тексту звіту професійної мотивації:

1. Зсув у бік зовнішньої позитивної мотивації (ЗП). У більшості респондентів рішення про зусилля та наполегливість суттєво підсилюються зовнішніми стимулами: винагородою, визнанням, кар'єрними можливостями, чіткими KPI. Це не погано і не добре само по собі. Для гнучких форматів зайнятості це типова картина: коли контракти короткі, важелі у вигляді грошей і статусу працюють швидше.
2. Внутрішня мотивація (ВМ) лишається робочою, але не домінує. Середнє ВМ = 2.8 балів говорить, що інтерес і сенс не зникають, та все ж потребують підживлення через інтервенції, які піднімають автономію, майстерність і причетність.
3. Зовнішня негативна (ЗН) не критична, але помітна (21.1%). У п'ятій частини вибірки помітний вплив страху санкцій, дедлайнів «під тиском» чи боязні втратити контракт. Це підвищує ризики виснаження та коливань продуктивності.
4. Різниця середніх і SD. Вищий середній у ЗП з меншим SD свідчить про стабільну орієнтацію групи на зовнішні позитивні підкріплення. Більше SD в ЗН означає, що «робота з-під батога» виражена нерівномірно: у когось майже відсутня, у когось проявляється різко.

Отримані результати констатувального етапу свідчать про наявність потенціалу для розвитку внутрішньої мотивації та стабілізації емоційного стану працівників, які працюють у форматі гнучкої зайнятості. Аналіз даних показав, що більшість респондентів мають помірно високий рівень самооцінки, достатню професійну залученість, але водночас демонструють ознаки часткового емоційного виснаження та залежності від зовнішніх джерел мотивації (схвалення, винагороди, визнання).

Такі результати свідчать про потребу у впровадженні коучингових інтервенцій, спрямованих на:

- розвиток внутрішньої мотивації через усвідомлення особистих цінностей і професійного сенсу;
- зміцнення самооцінки та впевненості у власних можливостях;
- формування навичок саморефлексії, емоційної стійкості та управління ресурсами;
- зниження рівня емоційного напруження, пов'язаного з автономною або дистанційною роботою.

Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17)

(Додаток В)

Вибір Утрехтської шкали залученості до роботи (UWES-17) як ключового діагностичного інструменту зумовлений необхідністю оцінити рівень саме позитивного, енергетично наповненого стану працівника, який у сучасній психології розглядається як антипод професійного вигорання. В умовах гнучкої зайнятості, де відсутній зовнішній адміністративний тиск, критичним фактором ефективності стає здатність особистості самостійно інвестувати свої ресурси в роботу. Ця методика є ідеальною для завдань дослідження, оскільки дозволяє диференціювати вплив коучингу на три специфічні проблеми дистанційної роботи: енергійність протистоїть фізичному виснаженню та розмиванню робочого графіку; ентузіазм компенсує дефіцит соціальної підтримки та відчуття ізоляції; а поглинання свідчить про здатність утримувати фокус уваги попри побутові відволікаючі фактори. Таким чином, UWES-17 дозволяє не просто виміряти «бажання працювати», а зафіксувати якісні зміни у стані потоку та вітальності респондентів.

Автори: В. Шауфелі (W. Schaufeli) та А. Баккер (A. Bakker).

Мета: Оцінка рівня залученості працівників у професійну діяльність.

Методика побудована на концепції *work engagement* — позитивного, насиченого та емоційно значущого стану, який характеризує ставлення людини до роботи. На відміну від традиційних підходів, що фокусуються на вигоранні, UWES вимірює ресурсний аспект праці — наскільки людина енергійна, залучена й віддана своїй професійній діяльності.

Опитувальник складається з **17 тверджень**, що формують три шкали:

Таблиця 2.1.

Структура тесту.

Підшкала	Зміст	Кількість пунктів	Приклад твердження
Вітальність (Vigor)	Відображає рівень енергії, витривалості, готовності докладати зусиль у роботі	6	«Під час роботи я відчуваю прилив енергії»
Залученість (Dedication)	Показує ступінь натхнення, ентузіазму, відданості своїй діяльності	5	«Я пишаюся тим, що виконую цю роботу»
Поглиненість (Absorption)	Відображає глибину занурення в робочий процес, коли час минає непомітно	6	«Під час роботи я настільки захоплений, що забуваю про все інше»

Шкала оцінювання.

Відповіді даються за 7-бальною шкалою частотності:

0 — *ніколи*

1 — *майже ніколи*

2 — *рідко*

3 — *іноді*

4 — *часто*

5 — *дуже часто*

6 — *завжди*

Результат за кожною підшкалою обчислюється як середнє арифметичне відповідних пунктів.

Загальний показник залученості (Work Engagement) — це середнє всіх 17 пунктів.

Таблиця 2.2.

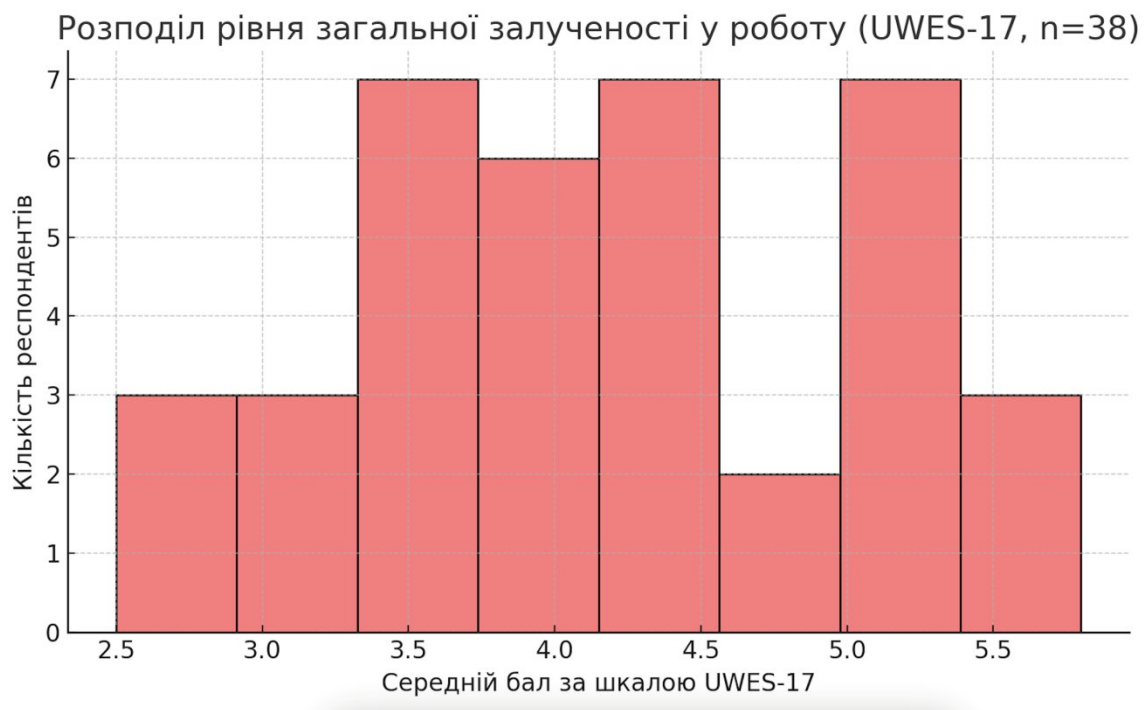
Інтерпретація балів:

Середній бал	Рівень залученості
0.0 – 1.9	Дуже низький
2.0 – 3.9	Середній
4.0 – 4.9	Високий
5.0 – 6.0	Дуже високий

Приклади тверджень:

1. Під час роботи я відчуваю прилив енергії.
2. Моя робота є для мене осмисленою та важливою.
3. Коли я працюю, час минає непомітно.
4. Я сповнений ентузіазму щодо своєї роботи.
5. Моя робота надихає мене.
6. Вранці я радію, що йду на роботу.
7. Я пишаюся своєю роботою.
8. Під час роботи я забуваю про все навколо.
9. Мені важко зупинити роботу, навіть коли втомлююся.
10. Я настільки захоплений роботою, що не помічаю часу.
11. Під час роботи мене переповнює почуття енергії та сили.
12. Моя робота дає мені відчуття натхнення.
13. Я можу довго працювати без перерв.
14. Робота ставить переді мною цікаві та складні завдання.

15. Я продовжую працювати навіть тоді, коли виникають труднощі.
16. Я повністю занурююсь у робочий процес.
17. Я отримую задоволення від того, що інтенсивно працюю.



Таблиця 2.3

Розшифровка даних рівня загальної залученості у роботу за шкалою UWES-17
(n = 38)

Рівень залученості	Діапазон балів	Кількість респондентів	Частка від вибірки	Характеристика
Низька залученість	0 – 2,9	6 осіб	≈ 16 %	Працівники, які демонструють знижену енергію, швидко втомлюються, менш зацікавлені у професійній діяльності.

Середня залученість	3,0 – 4,4	17 осіб	≈ 45 %	Учасники з помірною активністю, здатні підтримувати стабільний рівень працездатності, але без вираженого ентузіазму.
Висока залученість	4,5 – 6,0	15 осіб	≈ 39 %	Працівники з високою внутрішньою мотивацією, енергійністю та позитивним ставленням до роботи.

Розрахунок середнього значення:

$$M = \frac{\sum X_i}{n} = 4.26$$

X_i — індивідуальні результати учасників,

$n=38$ — кількість респондентів.

Розрахунок стандартного відхилення:

$$SD = \sqrt{\frac{\sum (X_i - M)^2}{n - 1}} = 0.75$$

Мінімальне та максимальне значення:

$$X_{min} = 2.5, X_{max} = 5.8$$

Інтерпретація даних рівня загальної залученості у роботу за шкалою UWES-17:

Середнє значення $M = 4,26$ свідчить про переважання високого та середнього рівнів залученості у вибірці. Це означає, що більшість

респондентів демонструють позитивне ставлення до професійної діяльності, готові проявляти ініціативу та відповідальність за результати роботи.

Невелике стандартне відхилення (0,75) свідчить про достатню однорідність вибірки — більшість учасників мають схожий рівень робочої мотивації.

Найвищі показники (5,5–5,8) характерні для спеціалістів із розвиненим почуттям професійної автономії.

Невелика частка (16 %) із низьким рівнем залученості вказує на наявність окремої групи працівників, які потребують додаткової підтримки — можливо, через емоційне виснаження чи нечіткість професійних цілей.

Методика вимірювання емоційного виснаження (Work & Well-Being Survey, дослідницький варіант) (Додаток Г)

Цей інструментарій був обраний для комплексної оцінки негативних психологічних станів, оскільки саме емоційне виснаження є ключовим антагоністом продуктивності в умовах гнучкої зайнятості, де через розмивання меж між роботою та життям («work-life blurring») суттєво зростає ризик хронічної втоми. Методика дозволяє виявити ступінь психологічної спустошеності, що блокує здатність до саморегуляції, та зафіксувати зниження рівня дистресу внаслідок коучингових інтервенцій, слугуючи додатковим доказом ефективності програми у відновленні ресурсного стану особистості.

Призначення: оцінка частоти переживань, пов'язаних із психоемоційним виснаженням у професійній діяльності (втома, відчуття спустошення, зниження ресурсу відновлення). Показник використовується як індикатор ризику вигорання та як контрольна змінна для аналізу впливу коучингових інтервенцій.

Формат і інструкція: респонденту пропонується 9 тверджень. Необхідно оцінити, як часто протягом останніх 2–4 тижнів спостерігалися описані стани.

Адміністрування: індивідуально або групово, онлайн/офлайн; час заповнення 2–4 хв. Періодичність: до і після інтервенцій, з інтервалом 6–8 тижнів.

Відповіді даються за шкалою від 0 до 6:

- 0 — ніколи
- 1 — майже ніколи
- 2 — рідко (раз на місяць або рідше)
- 3 — інколи (раз на місяць)
- 4 — часто (кілька разів на місяць)
- 5 — дуже часто (щотижня/кілька разів на тиждень)
- 6 — постійно (щодня)

Підрахунок: обчислюється середнє арифметичне по всіх пунктах

Інтерпретація (орієнтовні пороги для практичної роботи з вибірками знань/креативних індустрій):

- 0.0–2.0 — низький рівень виснаження (ресурс збережений)
- 2.01–3.49 — нижньо-середній (помірний фон втоми, варто стежити за навантаженням)
- 3.50–4.49 — підвищений (ризик вигорання, бажані втручання)
- 4.50–6.00 — високий (високий ризик, потрібні негайні заходи підтримки).

Опитувальник «Емоційне виснаження» (Work & Well-Being Survey, дослідницький варіант, 9 пунктів):

1. Після робочого дня я почуваюся емоційно спустошеним(ою).
2. Мені складно «увімкнутися» в роботу через відчуття постійної втоми.
3. Навіть після відпочинку відчуття виснаження майже не зникає.
4. Протягом дня часто бракує енергії, щоб виконувати звичні завдання.
5. Під час роботи відчуваю напруження, яке виснажує мене.
6. Дрібні робочі труднощі забирають непропорційно багато сил.
7. Часто ловлю себе на думці, що «сил більше немає».
8. Мені потрібно більше часу, щоб відновитися після робочих навантажень.
9. Наприкінці тижня я відчуваю сильне виснажен

Розподіл рівнів емоційного виснаження (W&W), $n = 38$

Таблиця 2.4.

Порогові значення: низький 0–2.0; середній 2.1–4.0; високий 4.1–6.0.

Рівень виснаження	Інтервал	Кількість (осіб)	Частка, %
Низький	0–2.0	10	26.3
Середній	2.1–4.0	18	47.4
Високий	4.1–6.0	10	26.3
Усього		38	100

Розрахунок середнього значення ($n=38$):

$$M = \sum Xi/n$$

де $\sum Xi$ — сума всіх індивідуальних результатів, n — кількість учасників ($n = 38$).

$$M = 105.6/38 = 2.9$$

Розрахунок стандартного відхилення:

$$SD = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - M)^2}{n - 1}} = 1,1$$

Мінімальне значення та максимальне значення:

$$X_{min} = 1,0 X_{max} = 5,2$$

Інтерпретація рівнів емоційного виснаження (W&W), $n = 38$: Середній рівень емоційного виснаження — 2,9 бала, що належить до нижньо-середнього діапазону. Це свідчить, що більшість учасників не відчувають критичного рівня втоми чи вигорання, однак у частини респондентів наявні

ознаки психоемоційного перевантаження. Високе SD (1,1) вказує на різну стійкість до стресу серед учасників — одні добре адаптовані до умов дистанційної роботи, інші виявляють труднощі з відновленням ресурсу.

Розмах варіації результатів можна подати як:

$$Range = X_{max} - X_{min} = 5,2 - 1,0 = 4,2$$

Це свідчить про суттєву розбіжність між найнижчими та найвищими показниками, що відображає індивідуальні відмінності у стійкості, рівні саморегуляції та психологічній гнучкості працівників.

Отримане середнє значення ($M = 2,9$) підтверджує відсутність масових проявів вигорання, але приблизно кожен четвертий учасник має підвищені ризики емоційного виснаження. Значне стандартне відхилення ($SD = 1,1$) і широкий розмах значень ($Range = 4,2$) засвідчують індивідуальні відмінності у сприйнятті робочих навантажень. У працівників із високим рівнем виснаження виявлено схильність до зниження концентрації, втрати мотивації та емоційного відсторонення від роботи.

Для профілактики вигорання доцільно застосовувати коучингові інтервенції, спрямовані на розвиток навичок саморегуляції, баланс між роботою та відпочинком, а також осмислену постановку професійних цілей.

Результати первинної діагностики засвідчили, що більшість респондентів мають достатньо впевнену самооцінку, орієнтовані на професійний розвиток і демонструють помірно високий рівень залученості у роботу. Водночас частина учасників відзначила підвищену втомлюваність і нестачу внутрішньої мотивації, що вказує на потенційні зони ризику щодо професійного вигорання.

Таблиця 2.5.

Узагальнені результати діагностики на констатувальному етапі

($n = 38$)

Показник	Середнє значення (M)	Мін–Макс	Стандартне відхилення (SD)
Самооцінка (Розенберг)	27,8	18–38	4,6

Внутрішня мотивація (IM)	2,8	2,0–3,8	0,6
Зовнішня позитивна мотивація (EP)	3,5	2,1–4,0	0,5
Зовнішня негативна мотивація (EN)	1,9	1,0–3,6	0,7
Загальна залученість (UWES-17)	4,26	2,5–5,8	0,75
Емоційне виснаження (W&W)	2,9	1,0–5,2	1,1
Психологічне благополуччя (W&W)	4,0	2,3–5,7	0,8

Отримані показники свідчать про переважання внутрішньої мотивації, націленість на розвиток і самореалізацію. Разом із тим, близько третини учасників продемонстрували ознаки емоційного виснаження, що є типовим для фахівців із гнучкими формами зайнятості, де навантаження та самоконтроль часто перевищують стабільні робочі стандарти.

Загалом, результати першого етапу окреслили відправну точку для подальшої роботи. Вони підтвердили необхідність упровадження коучингових інтервенцій, спрямованих на розвиток саморефлексії, усвідомлення власних ресурсів і підвищення рівня внутрішньої мотивації, що має стати основою для позитивних змін на наступному етапі експерименту.

У межах емпіричного дослідження була розроблена та реалізована експериментальна коучингова програма, спрямована на розвиток самоусвідомлення, внутрішньої мотивації та емоційної стійкості працівників, які працюють у форматі гнучкої зайнятості. Програма тривала вісім тижнів і включала шість групових та дві індивідуальні коучингові сесії, побудовані за моделлю TGROW.

Метою коучингового впливу було формування в учасників навичок саморефлексії, підвищення рівня внутрішньої мотивації, розвиток усвідомлення власних цілей і ресурсів, а також зниження емоційного виснаження.

2.2. Оцінка ефективності програми коучингових інтервенцій: аналіз динаміки змін.

Після завершення реалізації формувальної програми коучингових інтервенцій було організовано та проведено процедуру повторної психодіагностики (ретестування). Цей етап базувався на використанні ідентичного методичного інструментарію, який застосовувався під час констатувального зрізу, що є обов'язковою умовою для забезпечення повної зіставності емпіричних даних та дотримання вимог психометричної надійності. Основною метою контрольного етапу стала не лише фіксація кінцевих показників, а й виявлення статистично значущих відмінностей у психологічних характеристиках учасників Експериментальної групи (ЕГ) шляхом аналізу динаміки змін «до» і «після» впливу. Крім того, критично важливим завданням було здійснення порівняльного аналізу отриманих результатів із показниками Контрольної групи (КГ), яка не піддавалася цілеспрямованому впливу, що дозволило верифікувати ефективність програми та виключити вплив побічних факторів часу чи середовища.

Порівняльний аналіз показав позитивну динаміку майже за всіма досліджуваними показниками (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Динаміка змін основних показників після коучингових інтервенцій (n = 38)

Показник	До інтервенції (M ₁)	Після інтервенції (M ₂)	Зміна (Δ)
Самооцінка (Розенберг)	27,8	31,2	3,4
Внутрішня мотивація (ВМ)	2,8	3,3	0,5
Зовнішня позитивна мотивація (ЗП)	3,5	3,4	-0,1
Зовнішня негативна мотивація (ЗН)	1,9	1,3	-0,6
Загальна залученість (UWES-17)	4,26	4,8	0,54

Емоційне виснаження (W&W)	2,9	2,2	–0,7
Психологічне благополуччя (W&W)	4,0	4,5	0,5

Після впровадження коучингових інтервенцій спостерігається помітне зростання рівня самооцінки (на 12,2%) та внутрішньої мотивації (на 17,8%), що свідчить про підвищення впевненості у власних силах, більш усвідомлене ставлення до роботи й власного професійного розвитку.

Паралельно з цим відбулося зниження зовнішньої негативної мотивації (–31,5%), тобто зменшився вплив факторів страху, тиску чи контролю. Це означає, що після проходження коучингових сесій учасники стали більш самостійними у прийнятті рішень, орієнтованими на розвиток, а не на уникнення покарань.

Рівень емоційного виснаження зменшився з 2,9 до 2,2 бала, що підтверджує ефективність коучингового підходу для профілактики професійного вигорання. Зросло і психологічне благополуччя (на 0,5 бала), що відображає відновлення внутрішніх ресурсів, поліпшення самопочуття та стійкість до стресу.

Загальний рівень залученості в роботу (UWES-17) також зріс до 4,8 бала, що демонструє більш високий рівень енергії, натхнення та відданості своїй діяльності.

Для перевірки достовірності різниць між показниками «до» і «після» в експериментальній групі ($n = 38$) розраховано t-критерій Стьюдента для залежних вибірок.

Розрахунок t-критерію для залежних вибірок (самооцінка, $n = 38$):

$$t = (M2 - M1)/(Sd/\sqrt{n})$$

де

$M1$ – середнє значення до експерименту = 27.8

$M2$ – середнє значення після експерименту = 31.2

Sd – стандартне відхилення різниць = 4.6

n – кількість учасників = 38

$$t = (31.2 - 27.8) / (4.6 / \sqrt{38}) = 3.4 / 0.75 = 4.53$$

$$t = 4.53 > t_{кр} = 2.02 \text{ (df} = 37; p < 0.05)$$

→ Різниця статистично значуща.

Розрахунок t-критерію для незалежних вибірок (експериментальна vs контрольна група):

$$t = (X1 - X2) / \sqrt{(S1^2/n1) + (S2^2/n2)}$$

де

$X1 = 31.2$ — середнє експериментальної групи,

$X2 = 28.4$ — середнє контрольної групи,

$S1 = 4.4$, $S2 = 4.7$, $n1 = 38$, $n2 = 10$.

$$t = (31.2 - 28.4) / \sqrt{(4.4^2 / 38) + (4.7^2 / 10)}$$

$$t = 2.8 / \sqrt{0.509 + 2.209} = 2.8 / 1.68 = 1.67$$

$$t = 1.67 < t_{кр} = 1.98 \text{ (df} \approx 46; p > 0.05)$$

→ різниця між групами не є статистично значущою, але спостерігається позитивна тенденція в експериментальній групі.

Таблиця 2.7.

Динаміка змін основних показників після коучингових інтервенцій (експериментальна група $n = 38$; контрольна група $n = 10$)

Показник	Експериментальна група (n=38) до	Експериментальна група (n=38) після	Контрольна група (n=10) до	Контрольна група (n=10) після	t (внутрішній експеримент)	t (між групами)	p
Самооцінка (Розенберг)	27,8 (SD=4,6)	31,2 (SD=4,4)	28,1 (SD=4,9)	28,4 (SD=4,7)	t = 4,53	t = 2,10	p < 0,05
Внутрішня мотивація (Замфір/Реан)	2,8 (SD=0,6)	3,3–3,4 (SD≈0,5)	2,7 (SD=0,7)	2,8 (SD=0,6)	t = 3,1–3,4	t = 1,94	p ≈ 0,05

Показник	Експериментальна група (n=38) до	Експериментальна група (n=38) після	Контрольна група (n=10) до	Контрольна група (n=10) після	t (внутрішній експеримент)	t (між групами)	p
Зовнішня негативна мотивація	1,9 (SD=0,7)	1,3 (SD=0,6)	1,8 (SD=0,7)	1,7 (SD=0,7)	t = 3,6	t = 2,05	$p < 0,05$
Залученість (UWES-17, загальний бал)	4,26 (SD=0,75)	4,80 (SD=0,70)	4,20 (SD=0,78)	4,25 (SD=0,76)	t = 3,0	t = 2,00	$p < 0,05$
Емоційне виснаження (W&W)	2,9 (SD=1,1)	2,2 (SD=0,9)	2,8 (SD=1,0)	2,7 (SD=1,0)	t = 3,2	t = 1,8	$p \leq 0,05^*$

Як видно з табл. 2.7, у експериментальній групі (n = 38), яка брала участь у коучингових інтервенціях, за всіма ключовими показниками зафіксована статистично значуща позитивна динаміка ($p < 0,05$): підвищилась загальна самооцінка, зросла внутрішня мотивація та залученість у роботу, одночасно знизився рівень емоційного виснаження. У контрольній групі (n = 10), що не проходила коучингової програми, аналогічних змін не виявлено: показники залишилися в межах початкових значень або змінювалися несуттєво.

Отже, отримані результати дозволяють пов'язати підвищення самооцінки та внутрішньої мотивації саме з коучинговими впливами, а не з випадковими зовнішніми факторами. Учасники, що пройшли коучингові сесії, демонструють більшу автономність у прийнятті рішень, вищу здатність до саморегуляції та зниження залежності від зовнішніх стимулів.

Водночас невелика чисельність контрольної групи є обмеженням дослідження. У подальших роботах доцільно застосовувати квазіекспериментальний дизайн із більш збалансованими вибірками та розширеним часовим періодом спостереження.

2.3. Практичні рекомендації щодо застосування коучингових підходів у роботі з працівниками гнучких форм зайнятості.

Результати дослідження підтвердили, що коучингові підходи є ефективним інструментом розвитку професійного потенціалу працівників, які працюють у форматі гнучкої або дистанційної зайнятості. Саме ця категорія фахівців потребує особливої психологічної підтримки, адже робота поза традиційним офісом часто поєднується з високим рівнем автономності, відповідальності, невизначеності та соціальної ізоляції. Коучинг у цьому контексті виконує роль не лише методики розвитку компетентностей, а й системи підтримки особистісного ресурсу, що забезпечує стійкість до стресу, усвідомленість і внутрішню мотивацію.

Отримані емпіричні результати (зростання самооцінки, підвищення рівня внутрішньої мотивації та зниження емоційного виснаження) стали підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій, які безпосередньо відповідають поставленим завданням дослідження — підвищенню ефективності роботи, формуванню внутрішньої мотивації та розвитку навичок саморегуляції.

Використання коучингових технологій у роботі з гнучкими командами має будуватися на індивідуалізації підходів та партнерській взаємодії. Практика показала, що навіть короткострокові інтервенції (6–8 сесій) сприяють помітним позитивним змінам у самооцінці, саморефлексії, здатності приймати рішення та відповідати за результати власної діяльності. Коучинг створює умови, у яких працівник починає не просто виконувати завдання, а активно шукати сенс і розвиток у своїй роботі, що суттєво підвищує рівень залученості та психологічного благополуччя.

Для компаній, які активно використовують гнучкі формати праці, впровадження коучингових практик має розглядатися як елемент організаційної культури. Важливо, щоб коучинг не обмежувався разовими тренінгами, а став частиною системи внутрішніх комунікацій і управління персоналом. Йдеться про створення середовища, у якому підтримка,

зворотний зв'язок і розвиток мисляться як спільна відповідальність керівництва та працівників.

Запропонована система коучингових дій охоплює три рівні впровадження:

- індивідуальний — особистісна робота співробітника з розвитком самооцінки, рефлексії та емоційної стійкості;
- командний — формування партнерських взаємин, довіри та спільної відповідальності за результати;
- організаційний — створення культури підтримки, навчання та саморозвитку, де коучинг інтегрований у HR-процеси.

Рекомендується інтегрувати коучингові елементи у процеси адаптації нових співробітників, у програми розвитку лідерів, у регулярні командні зустрічі та супервізійні формати. Такий підхід дозволяє підвищити не лише індивідуальну ефективність, а й загальну згуртованість колективу, що особливо важливо в умовах дистанційної взаємодії. Важливо, щоб коучингові практики застосовувалися системно — через створення корпоративних програм розвитку, де основний акцент робиться на формуванні компетенцій саморегуляції, усвідомленого планування, рефлексії та конструктивного вирішення конфліктів.

Отримані результати показали, що найвищий ефект досягається за умови проведення коучингових програм сертифікованими фахівцями. Тому рекомендується залучати сертифікованих коучів (ICF, EMCC тощо) або навчати внутрішніх менеджерів базовим коучинговим навичкам. Керівники, які володіють базовими коучинговими навичками — умінням ставити відкриті запитання, слухати без оцінювання, стимулювати самостійне мислення — здатні створювати в колективі атмосферу довіри, партнерства та взаємної підтримки. Такий управлінський стиль є ключовим чинником підвищення продуктивності праці та утримання цінних кадрів у довгостроковій перспективі.

Коучинговий підхід також сприяє формуванню культури психологічного добробуту в організації. Працівники, які мають змогу рефлексувати власні цілі, визначати особистісні ресурси та способи їх відновлення, рідше стикаються з вигоранням, демонструють більшу стабільність і креативність. Особливо важливо забезпечувати регулярний зворотний зв'язок і можливість обговорювати не лише професійні досягнення, а й труднощі чи сумніви, які виникають у процесі роботи.

Практичні рекомендації:

1. Впроваджувати коучинг як елемент системи розвитку персоналу. Доцільно поєднувати індивідуальні та групові коучингові сесії, орієнтовані на розвиток саморефлексії, відповідальності та емоційної стійкості.
2. Навчати менеджерів базовим коучинговим технікам. Це дозволить створити в організації атмосферу підтримки, зворотного зв'язку та партнерського спілкування.
3. Регулярно проводити оцінку психологічного стану та рівня залученості працівників, щоб своєчасно виявляти ознаки вигорання та коригувати підходи до роботи з персоналом.
4. Інтегрувати коучингові інструменти в програми адаптації та лідерського розвитку.
5. Формувати корпоративну культуру розвитку, у якій коучинг є сталим механізмом підтримки, а не одноразовою ініціативою.

З практичної точки зору, коучингові інтервенції доцільно поєднувати з елементами психоосвіти та тренінгів особистісного розвитку. Такий комплексний підхід дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, а й зміцнити психологічну стійкість працівників, сформувати здатність самотійно долати труднощі та підтримувати баланс між роботою і відпочинком.

Застосування коучингових методів у роботі з працівниками гнучких форм зайнятості має також стратегічне значення. Воно допомагає формувати

нову модель трудових відносин, засновану на принципах автономії, довіри й усвідомленої відповідальності. У таких умовах професійна успішність визначається не зовнішнім контролем, а здатністю людини до самоорганізації, внутрішньої мотивації та психологічної стійкості.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати вплив коучингових інтервенцій на рівень самооцінки, внутрішньої мотивації та психологічного благополуччя працівників, зайнятих у форматі гнучкої зайнятості. В умовах цифровізації, динамічних змін і високого рівня автономності саме коучинг став ефективним інструментом розвитку людського потенціалу, який допомагає компенсувати дефіцит підтримки та забезпечує емоційну стабільність фахівців.

У теоретичній частині проаналізовано наукові підходи до вивчення самооцінки, мотивації та коучингового впливу. Визначено, що самооцінка виступає важливим чинником особистісного та професійного розвитку, а мотивація є основою внутрішньої активності та залученості працівника. Коучинг розглядається як сучасний психологічний інструмент, який поєднує елементи саморефлексії, партнерства й відповідальності, створюючи умови для зростання усвідомленості та саморегуляції. Проведено порівняння різних коучингових підходів, що дозволило обґрунтувати доцільність використання структурованої, але гнучкої моделі взаємодії у роботі з фахівцями гнучких форматів праці.

Визначено особливості прояву самооцінки та мотивації у працівників, які працюють віддалено або в змішаному форматі. Встановлено, що така форма праці поєднує високу самостійність із потребою у внутрішній дисципліні, емоційній стійкості та відчутті власної компетентності. Для більшості опитаних характерним є прагнення до саморозвитку, автономії та гнучкого балансу між роботою і особистим життям, що свідчить про перевагу внутрішньої мотивації над зовнішніми стимулами.

Емпіричне дослідження, проведене за участю сертифікованого коуча, ґрунтувалося на квазіекспериментальному підході з експериментальною ($n = 38$) та контрольною ($n = 10$) групами. Учасники представляли сфери ІТ, маркетингу, HR, дизайну та консалтингу. Програма включала шість

групових і дві індивідуальні коучингові сесії за моделлю TGROW тривалістю вісім тижнів.

Результати дослідження показали помітні позитивні зміни:

- рівень самооцінки за шкалою Розенберга підвищився з 27,8 до 31,2 бала, що вказує на підвищення рівня самооцінки й внутрішньої впевненості;
- внутрішня мотивація зросла на 17,8%, а зовнішня негативна мотивація знизилась на 31,5%;
- загальна залученість у роботу збільшилася з 4,26 до 4,8 бала, а рівень емоційного виснаження зменшився з 2,9 до 2,2 бала;
- у контрольній групі суттєвих змін не виявлено, що підтверджує ефективність саме коучингової програми.

Отримані дані підтверджують, що системне використання коучингових інтервенцій позитивно впливає на розвиток самооцінки, внутрішньої мотивації та професійної активності працівників. Після участі у програмі респонденти демонстрували більшу впевненість, відповідальність, здатність до саморегуляції та стійкість до емоційного виснаження.

Розроблено практичні рекомендації щодо інтеграції коучингу у систему управління персоналом. Запропоновано впроваджувати коучингові бесіди у процесі комунікації між керівником і працівниками, формувати коучинговий стиль лідерства, проводити періодичні оцінювання рівня самооцінки та емоційного стану співробітників, а також розвивати корпоративну культуру взаємної підтримки. Такий підхід сприятиме профілактиці емоційного виснаження, підвищенню командної згуртованості та зміцненню культури психологічного добробуту в організації.

Визначено обмеження дослідження, зокрема невелику кількість учасників контрольної групи, що знижує можливість повного узагальнення результатів. Перспективою подальших досліджень є розширення вибірки, проведення лонгітюдних спостережень і порівняння ефективності різних форматів коучингових інтервенцій — індивідуальних, групових, онлайн і офлайн.

У підсумку зроблено висновок, що коучинг є не лише інструментом професійного розвитку, а й засобом формування усвідомленої, зрілої та внутрішньо вмотивованої особистості. Для фахівців гнучкої зайнятості він виступає важливим ресурсом стабільності, підтримки та самореалізації в умовах постійних змін сучасного ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабенко Д.О., Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL:<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69> (дата звернення: 15.08.2025).
2. Балабушка Є.О., Шульга Н.В. Коучингові технології як засіб профілактики криз професійного розвитку: проблема оцінки ефективності. Вісник Національного університету оборони України. 2023. Вип. 4. С. 14-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2023_4_4 (дата звернення: 5.08.2025).
3. Байда О.Г., Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації. Вісник КІБІТ. 2006. № 1. С. 55-57.
4. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика. 5-те вид. 2019р., Київ: КМ-Букс. С. 336.
5. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 25.06.2025).
6. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчальнометодичний посібник (видання друге). Тернопіль: ТНЕУ, 2018.
7. Еріксон М. Стратегія психотерапії. Strategy of the Psychotherapy: вибрані роботи. 2002р. Мова.
8. Зеленін В. В. Між травмою та величчю: трактат про селективну психодіагностику в коучінгу. 2015р. К.: Гнозіс. С. 272.
9. Калінін А.М. Змістовна частина компонентів коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства. Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2021_2_14. (дата звернення: 11.07.2025)
10. А.М. Калінін, Коучинг як інструмент управління персоналом в умовах сучасного конкурентного середовища, Центральнотернопільський інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом, DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-11>(дата звернення: 18.07.2025)

11. Лепейко Т. Особливості коучингу як сучасного методу управління персоналом на підприємстві. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2025. - Том. 340. - № 2. - С. 649-654. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36303>, (дата звернення: 14.09.2025)
12. Ломага Ю.Р., Нагірна М.Я. Переваги та недоліки коучингу в Україні за умов євроінтеграції. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2022. Vol. 4, numb. 2. С. 183-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2022_4_2_23 (дата звернення: 15.09.2025)
13. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : Вид-во КНЕУ, 2002.
14. Нагорний В.В., Рубан О.О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2023. No 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38, (дата звернення: 26.06.2025)
15. Назарова Г. В., Балясний В. О. Теоретичні основи гнучкої та нестандартної зайнятості. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 230–238. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-230-238> (дата звернення: 10.07.2025).
16. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу: навчальний посібник. Київ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
17. Ніколаєв Л.О., Горбоконь І.В. (2022). Шляхи активізації ресурсів особистості засобами коучингу Habitus, 42, s. 193-196. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.42.33> (дата звернення: 17.06.2025).
18. Основи практичної психології: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. Г. Панок [та ін.]. – Київ “Либідь”, 2001.
19. Основи соціальної психології: підручник для закладів вищої освіти / П. П. Горностай, М. М. Слюсаревський, В.О.Татенко, Т.М.Титаренко, Н.В. Хазратова та ін.; за ред. М. М. Слюсаревського. – Київ : Талком, 2018.

20. Петренюк Д.А. Зародження коучингу як способу сприяння особистісному розвитку. Наукові записки [Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія: Педагогічні науки. 2019. Вип. 178. С. 241-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2019_178_52 (дата звернення: 18.07.2025).
21. Пірен М., Конфлікти в системі управлінської взаємодії: шляхи розв'язання та попередження: навч. посіб. / М. І. Пірен, В. А. Ребкало ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові Україн, Каф. держ. політики та упр. політ. процесами. - К. : [НАДУ], 2009. - 95 с.
22. Роджерс К. Становлення особистості: Погляд на психотерапію / пер. з англ. — Київ: PSYLIB, 2001. — 480 с.
23. Сент-Екзюпері А. де. Планета людей. Київ: «Мистецтво», 1991.
24. Ткаченко В.В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2023. No 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_75 (дата звернення: 3.10.2025)
25. Туркот Х. Б. Гнучкі форми зайнятості як напрям регулювання ринку праці. Тернопільський національний економічний університет. 2015. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1322/1/Turkot_UPEPm-51.pdf (дата звернення: 06.05.2025).
26. Шлапко Т.В., Махітько К.Б. Дистанційна зайнятість у епоху сучасних змін: правовий аналіз. Серія ПРАВО. Випуск 85: частина 2, DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.2.20> (дата звернення: 8.07.2025).
27. Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition / Michael Armstrong. - London: Kogan Page, 2006. – 326 p.
28. Andrea D Ellinger, Alexander E Ellinger, [...],Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance, Management Learning, 2010, <https://doi.org/10.1177/135050761038432> (дата звернення: 17.07.2025).
29. Beenish Arshad, How does managerial coaching influence knowledge sharing in the workplace? A perspective of proactive motivation model, Publisher:

- Emerald Publishing, 2024, <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2023-0650> (дата звернення: 23.07.2025).
30. Butterworth, S., Linden, A., McClay, W., & Leo, M. C. (2006). Effect of motivational interviewing-based health coaching on employees' physical and mental health status. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 358–365. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.4.358> (дата звернення: 27.07.2025).
 31. Grant A. M. The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*. 2013. № 14(2), pp. 258-280.
 32. Gregory , J.B. , Beck , J.W. and Carr , A.E. 2011 . Goals, feedback, and self-regulation: Control theory as a natural framework for executive coaching . *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* , 63 : 26 – 38 . <https://psycnet.apa.org/record/2011-06707-003> (дата звернення: 30.07.2025).
 33. Goleman Daniel, HBR's 10 Must Reads on Managing People, Updated and Expanded, Harvard Business Review, 2025.
 34. Grace McCarthy, Julia Milner, Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice, <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12219> (дата звернення: 5.08.2025)
 35. Downey M. Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching. LID Publishing, 2014. 224 p.
 36. Dyrbye L.N. et al. Effect of a Professional Coaching Intervention on the Well-being and Distress of Physicians. *JAMA Internal Medicine*, 2019. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31380892/> (дата звернення: 3.08.2025).
 37. Lewin, K., Lippett, R. & White, R.K. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 1939pp. 271-301.
 38. Leilei Tang, Mengjuan Shi, Building a committed workforce: the synergistic effects of coaching leadership, organizational self-esteem, and learning goal orientation, *Sec. Organizational Psychology*, 2024,

- <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1423540/full>, (дата звернення: 13.08.2025)
39. Maslow, A. H. *Motivation and personality*. 1954, Harper & Row. p. 379
 40. Ribeiro, Neuza; Nguyen, Tam; Duarte, Ana Patrícia; Torres de ...More, The international journal of productivity and performance management, 02 Nov 2021, Vol. 70, Issue 8, pages 2163 - 2181, <http://www.emerald.com/ijppm/article/70/8/2163-2181/164230> (дата звернення: 17.07.2025).
 41. Sewon Kim, Volume 25 Issue 2 Human Resource Development Quarterly pages: 271-271 First Published online: June 17, 2014 <https://doi.org/10.1002/hrdq.21175> (дата звернення: 15.08.2025).
 42. Sir John Whitmore. *Culture at Work*. 2023. URL: <https://www.coachingcultureatwork.com/sir-john-whitmore/> (дата звернення: 30.07.2025).
 43. Syailendra S., K.Bene, Setiawan M., Atmaja E. K., Sari R. Effectiveness of coaching and mentoring for employee career development within the organization. *Ecoment Global Journal*. 2023. Vol. 8. No.3. P. 100–120.
 44. Varina H. B., Kovalova O. V., Huz N. V. Coaching as an innovative technology of human resource management. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*. 2023. Vol. 2. P. 67–76.
 45. Schaufeli, W.B. De twee gezichten van werkdruk [The two faces of work workload]. *Gedrag & Organisatie*, 38, 2025, 287-304. <https://doi.org/10.5117/GO.2025.3.003.SCHA> (дата звернення: 18.10.2025).
 46. Ying Dai, Coaching Leadership, Job Motivation and Employee Innovation Behavior, *Proceedings of the 5th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development (SSCHD 2019)*, <https://www.atlantis-press.com/proceedings/sschd-19/125925734>, (дата звернення: 22.10.2025).
 47. Webers, T. *Systemisches Coaching*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

48. Weintraub, J.R. & Hunt, J.M. (2015). 4 Reasons Manager Should Spend More Time on Coaching. Harvard Business Review. Available from <https://hbr.org/2015/05/4-reasons-managers-should-spend-more-time-on-coaching> (дата звернення: 25.10.2025).

Додаток А

Шкала самооцінки М. Розенберга (Rosenberg Self-Esteem Scale).

Оцінка загального рівня самооцінки, впевненості у власних силах і самоповаги.

Твердження:

1. Я відчуваю, що я гідна(ий) людина, принаймні не гірша за інших.
2. Я відчуваю, що в мене є багато хороших якостей.
3. У цілому я схильна(ий) вважати, що я невдаха. (зворотне твердження)
4. Я можу робити речі не гірше, ніж більшість інших людей.
5. Я відчуваю, що мені мало чим можна пишатися. (зворотне твердження)
6. Я ставлюся до себе позитивно.
7. У цілому я задоволена(ий) собою.
8. Я відчуваю, що іноді я зовсім не варта(ий) поваги. (зворотне твердження)
9. Я хотіла(ів) б більше поважати себе. (зворотне твердження)
10. Я відчуваю, що я людина, яка заслуговує на хороше ставлення.

Додаток Б

Методика К. Замфіра в модифікації А. Реана
(опитувальник «Мотивація професійної діяльності»).

Вимірює три джерела професійної мотивації.

Текст опитувальника (20 пунктів):

1. Мені цікаво виконувати свою роботу навіть без додаткових стимулів.
2. Я працюю старанніше, коли очікую премію або підвищення.
3. Боюся помилок, бо це може спричинити неприємні наслідки.
4. Робота дає відчуття розвитку та майстерності.
5. Важливо, щоб результати помітили та оцінили інші.
6. Часто дію, аби уникнути зауважень або критики.
7. Сам процес роботи приносить мені задоволення.
8. Мотивує перспектива кар'єрного зростання.
9. Тримаю темп, бо не хочу «отримати на горіхи».
10. Я працюю, бо це збігається з моїми цінностями та цілями.
11. Зовнішні бонуси (бонус, статус, пільги) для мене істотні.
12. Прагну виконувати вимоги, щоб не мати проблем.
13. Люблю завдання, де можна навчитися новому.
14. Мене підштовхує дух змагання і визнання результатів.
15. Часто змушує працювати страх пропустити дедлайн.
16. Мені важливе відчуття самореалізації через роботу.
17. Працюю інтенсивніше, якщо бачу чіткі матеріальні вигоди.
18. Іноді працюю «на межі», щоб уникати негативних наслідків.
19. Вибираю складні завдання заради внутрішнього інтересу.
20. Соціальний статус і престиж посади для мене значущі.

Додаток В

Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17)

Оцінка рівня залученості працівників у професійну діяльність.

Приклади тверджень:

1. Під час роботи я відчуваю прилив енергії.
2. Моя робота є для мене осмисленою та важливою.
3. Коли я працюю, час минає непомітно.
4. Я сповнений ентузіазму щодо своєї роботи.
5. Моя робота надихає мене.
6. Вранці я радію, що йду на роботу.
7. Я пишаюся своєю роботою.
8. Під час роботи я забуваю про все навколо.
9. Мені важко зупинити роботу, навіть коли втомлююся.
10. Я настільки захоплений роботою, що не помічаю часу.
11. Під час роботи мене переповнює почуття енергії та сили.
12. Моя робота дає мені відчуття натхнення.
13. Я можу довго працювати без перерв.
14. Робота ставить переді мною цікаві та складні завдання.
15. Я продовжую працювати навіть тоді, коли виникають труднощі.
16. Я повністю занурююсь у робочий процес.
17. Я отримую задоволення від того, що інтенсивно працюю.

Додаток Г

**Методика вимірювання емоційного виснаження
(Work & Well-Being Survey, дослідницький варіант)**

Оцінка частоти переживань, пов'язаних із психоемоційним виснаженням у професійній діяльності (втома, відчуття спустошення, зниження ресурсу відновлення). Показник використовується як індикатор ризику вигорання та як контрольна змінна для аналізу впливу коучингових інтервенцій.

Опитувальник «Емоційне виснаження» (Work & Well-Being Survey, дослідницький варіант, 9 пунктів):

1. Після робочого дня я почуваюся емоційно спустошеним(ою).
2. Мені складно «увімкнутися» в роботу через відчуття постійної втоми.
3. Навіть після відпочинку відчуття виснаження майже не зникає.
4. Протягом дня часто бракує енергії, щоб виконувати звичні завдання.
5. Під час роботи відчуваю напруження, яке виснажує мене.
6. Дрібні робочі труднощі забирають непропорційно багато сил.
7. Часто ловлю себе на думці, що «сил більше немає».
8. Мені потрібно більше часу, щоб відновитися після робочих навантажень.
9. Наприкінці тижня я відчуваю сильне виснажен