

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере ООО «Мастер-флаг»)

Студент

Я.Ю. Серебрякова
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Я.Ю. Серебрякова

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере ООО «Мастер-флаг»)»

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент Шаногина С.О.

Цель исследования – разработка мероприятий по развитию персонала организации.

Объект исследования – ООО «Мастер-флаг».

Предмет исследования – теоретические и практические вопросы разработки мероприятий по развитию персонала организации.

Методы исследования – анализ, наблюдение, опрос, интервью.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в работе по проведению обучения сотрудников в ООО «Мастер-флаг» предлагается использовать специально разработанную программу. Программа обучения включает общую и специализированную части. С целью создания единых подходов по оценке эффективности обучения персонала руководству ООО «Мастер-флаг» предлагается оригинальная методика оценки эффективности системы обучения.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования разработанных рекомендаций в практической деятельности ООО «Мастер-флаг».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 46 источников и приложения. Общий объем работы 69 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 6, приложений-1.

Abstract

The bachelor's work was completed by: Ya.Yu. Serebryakova

Theme of work: "Development of measures for the development of the organization's personnel (by the example of LLC" Master-flag ")"

Scientific adviser: Cand. ped. Sci., Associate Professor Shanogina S.O.

The purpose of the study is to develop measures for the development of the organization's personnel.

The object of the research is LLC "Master-flag".

The subject of the research is theoretical and practical issues of developing measures for the development of the organization's personnel.

Research methods - analysis, observation, survey, interview.

Brief conclusions on the bachelor's work: it is proposed to use a specially developed program in the work of training employees at Master-Flag LLC. The training program includes general and specialized parts. In order to create unified approaches to assessing the effectiveness of personnel training, the management of Master-Flag LLC is offered an original methodology for assessing the effectiveness of the training system.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the developed recommendations in the practical activities of Master-Flag LLC.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of references from 46 sources and an appendix. The total volume of work is 69 pages of typewritten text, including tables - 10, figures - 6, attachments-1.

Содержание

Введение.....	3
1.Теоретические основы формирования системы обучения и развития персонала в современной организации.....	6
1.1 Развитие персонала в системе корпоративного управления	6
1.2 Современные технологии и методы обучения и развития персонала организации	13
2.Оценка эффективности развития персонала ООО «Мастер-флаг»	26
2.1 Общая характеристика ООО «Мастер-флаг».....	23
2.2 Анализ системы управления персоналом и кадрового состава ООО «Мастер-флаг».....	31
2.3 Анализ развития персонала в ООО «Мастер-флаг».....	36
3. Разработка рекомендаций по оптимизации развития персонала ООО «Мастер-флаг».....	51
3.1. Предложения по оптимизации развития персонала ООО «Мастер-флаг».....	51
3.2. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий	58
Заключение	68
Список используемых источников.....	71
Приложение А Этапы организации системы внутрифирменного обучения персонала	71

Введение

Развитие персонала является важнейшим условием эффективного развития любой организации. В современном мире это очень актуально, так как ускоряется научно-технический прогресс, в связи с чем, происходит устаревание профессиональных знаний и навыков. Несоответствие квалификации персонала потребностям предприятия негативно сказывается на ее развитии.

Управления развитием персонала становится все более частым процессом на предприятии и рассматривается как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития предприятия. В наше время часто встречается такая проблема на предприятиях, как нехватка квалифицированного персонала. Предприятия должны адаптироваться к современным изменениям, в связи с этим они должны быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды и острой конкуренции. Для того, чтобы предприятие было конкурентоспособным, ему необходим высококвалифицированный персонал, который будет выполнять все, поставленные перед ним, задачи. Из этого следует, что развитие персонала – это одна из ключевых функций управления современными организациями.

Одной из важнейших проблем предприятия является изучение и использование новых форм и методов подготовки кадров для работы с современной техникой. Из-за этого меняется и весь сам процесс подготовки рабочих кадров. Вся система подготовки кадров, которая обеспечивает развитие квалифицированной рабочей силы, должна быть рассчитана на то, чтобы воздействовать на каждого работника в течение всей его трудовой деятельности.

В современных условиях ускоренного развития рынка труда, непрерывных изменениях в установках работодателей и новшествах в практическом менеджменте, вопрос подготовки грамотных специалистов стоит довольно остро. Это связано с тем, что экономика и рынок находятся в

постоянном движении, ежедневно появляются новые технологии, вытесняющие старые. Отсюда ясной становится задача руководителей организаций развивать свой персонал сообразно изменениям внешней среды. Однако в российских учебных заведениях подготовка управленческих кадров с помощью коучинга является новым, недостаточно освоенным явлением. Когда в зарубежных странах, современные методы обучения уже давно применяются на практике.

Внедрение коучинга меняет также и систему мотивации внутри коллектива, что способно порождать конфликты и несогласия в коллективе.

Целью коучинга является оказание экспертной и психологической поддержки каждому, а также указание направления решения актуальных задач компании. Результатом коучинга является принятие решений, совершенствование организационной культуры, изменение парадигмы мышления сотрудников и руководства.

Целью данной работы является оценка системы развития персонала на предприятии, а также разработка мероприятий его развитию.

Для достижения поставленных целей, предлагается решить круг исследовательских задач:

1. изучить развитие персонала в системе корпоративного управления;
2. рассмотреть технологии и методы обучения и развития персонала;
3. дать общую характеристику ООО «Мастер-Флаг»;
4. провести анализ системы управления персоналом и кадрового состава ООО «Мастер-Флаг»;
5. провести оценку эффективности развития персонала в ООО «Мастер-Флаг»;
6. предложить рекомендации по оптимизации развития персонала в ООО «Мастер-Флаг».

Таким образом, объектом исследования является ООО «Мастер-Флаг»,

а предметом – система развития персонала.

В качестве гипотезы исследования выступает предположение о том, что коучинг может служить толчком к развитию персонала, тем самым поднимая эффективность и производительность труда.

А также, тот момент, что ключевым источником для применения коучинга в организации является эмоциональная компетентность руководителя и всех сотрудников, то есть эмоциональная компетентность – база для внедрения коучинга.

Методологической основой работы служат принципы и методы, выработанные педагогикой, психологией, социологией и правовыми науками. В работе использовался теоретический анализ источников и научной литературы; системный подход, ретроспективный, статистический и сравнительный анализ, социологический опрос.

Помимо научных трудов, информационная база исследования включает в себя документы ООО «Мастер-Флаг».

Практическая значимость результатов работы состоит в определении роли коучинга в процессе развития персонала; подробно рассмотрен план внедрения модели коучинга в управление организацией на примере ООО «Мастер-Флаг»; обозначены главные проблемы, с которыми сталкивается руководитель в процессе развития персонала.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложения.

1. Теоретические основы формирования системы обучения и развития персонала в современной организации

1.1 Развитие персонала в системе корпоративного управления

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Самое первое обучение осуществляется в школах, профессионально-технических училищах, техникумах, колледжах, лицеях, вузах. Вторичное обучение проходит в вузах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах, в организациях и т.п. Целью обучения является получение образования.

Образование – процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования человека определяется требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. Образование делится на два вида: общее и профессиональное. Образование должно происходить постоянно.

Непрерывное образование – процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения). Непрерывное образование предусматривает как повышение квалификации, так и переподготовку для изменяющихся условий, и стимулирование постоянного самообразования.

Профессиональное образование как процесс – это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат –

подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения. В Российской Федерации профессиональное образование можно получить в таких учебных заведениях, как: профессионально-технические училища, техникумы, высшие учебные заведения, институты и факультеты повышения квалификации и переподготовки кадров, учебные центры, специальные курсы и семинары. Профессиональное образование реализуется на основе государственных стандартов по подготовке специалистов и при помощи гибких учебных программ и сроков обучения.

Обучение персонала помогает решать основные задачи как в интересах предприятия – увеличение результативности и качества труда, так и в интересах самого сотрудника, так как создается возможность для реализации своих способностей. Таким образом, сотрудник становится конкурентоспособным на рынке труда.

Обучение представляет важнейшее звено в системе управления персоналом и неразрывно процессом организационного развития, достижением стратегических целей предприятия. Обучение обеспечивает готовность персонала, работающего на предприятии, к решению необходимых задач [17, с. 38-41].

Часто для вновь принятых работников обучение осуществляется сразу по принятии на работу в период их адаптации к работе в новой компании [11, с. 84].

Для кадровых работников обучение часто осуществляется по результатам ежегодной оценки. В результате оценки рабочих показателей уточняется потребность в обучении работников для повышения уровня их квалификации до установленных в компании требований и стандартов.

Система корпоративного обучения способствует выполнению целей работника и предприятия, требований должности и содержания работы, а

также повышению имиджа работника на рынке труда.

Система обучения персонала наглядно представлена на рисунке 1.

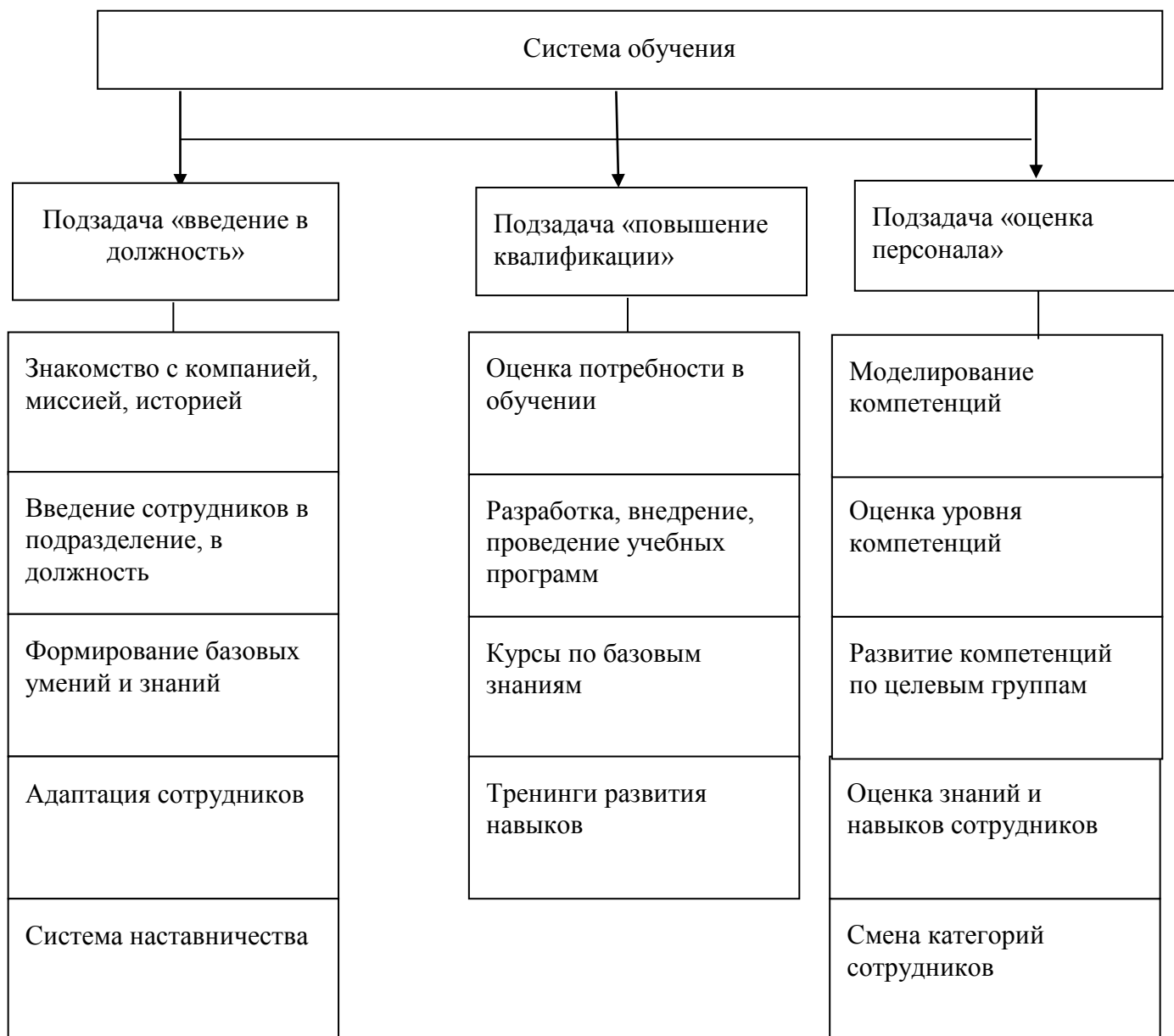


Рисунок 1 – Система обучения персонала в организации

Организация системы корпоративного обучения персонала осуществляется поэтапно. Этапы организации корпоративного обучения персонала представлены в Приложении А.

Цель корпоративного обучения персонала организации состоит развитии кадрового потенциала сотрудников путем решения поставленных

задач, среди которых [36, с. 70]:

1. получение и развитие актуальных профессиональных знаний и умений на всех уровнях управления организации через обучение и формирование корпоративных компетенций;
2. формирование современной системы управления и развития управленческого потенциала организации;
3. передача общих корпоративных ценностей и развитие организационной культуры;
4. формирование рабочей атмосферы, которая способствует самореализации работников и их профессиональному росту, формирование «корпоративного духа»;
5. помощь новым работникам адаптироваться к новой профессиональной деятельности в организации;
6. формирование кадрового резерва руководителей и его подготовка внутри организации;
7. обеспечение устойчивой конкурентоспособности организации на профильном рынке;
8. формирование имиджа организации, как предпочтительного работодателя на рынке занятости;
9. привлечение и удержание в организации инициативных и талантливых работников [25, с. 11].

Профессиональное развитие персонала – это вид управленческой деятельности, который направлен на подготовку персонала с целью улучшения качества выполнения производственных функций, занятия новых должностей, а также решения новейших задач.

Процесс профессионального развития персонала может происходить: при приеме на работу, при изменении должности, при повышении квалификации.

1.2 Современные технологии и методы обучения и развития персонала организации

Традиционно для совершенствования навыков, приумножения мастерства, опыта и повышения квалификации сотрудников той или иной организации применяются различные методы и технологии, такие как, например, инструктаж, ротация, сторителлинг, шэдуинг, тренинг, деловая игра традиционные и инновационные, коммуникационные технологии, технологии разно уровневого и дистанционного обучения и другие [10, с. 29]. Вместе с тем, в сфере развития персонала и повышения квалификации непрерывно происходят изменения, создаются инновационные технологии обучения персонала. Главным достижением данной области считается то, что на первом плане рассматривается личность, способная к саморазвитию и самореализации. Но случается так, что в отдельных случаях сотрудник (личность) нуждается в помощи, которая бы способствовала активизации его внутреннего потенциала. А потенциал, в свою очередь есть у каждого человека, разумеется.

Таким образом, появляется необходимость в создании такого метода обучения сотрудников в инновационных технологиях педагогического сопровождения индивидуально-личностного развития обучающихся. Здесь мы бесспорно можем отметить такой подход, как коучинг.

Занятия с коучем (тренером) открывает для сотрудника большое множество возможностей: создать такую систему управления персоналом, которой нет аналогов и конкурентов, единственно – верную в своем роде и не менее эффективную; расширить границы коллективного сознанию сотрудников и управляющего, показать мир новых возможностей, способствовать избавлению от страхов перед переменами; раскрыть способности каждого сотрудника и организации в целом и перестать откладывать важные решения на пути к достижению результатов.

Коучинг как принципиально новая модель консультирования

сотрудников организаций возникла не так давно в конце XX века – в начале 1980-х гг. Это явление берет свое начало из области спортивной практики, где под данным понятием называлась тренировка, результат которой был устремлен на большие успехи, нежели предыдущие [26, с. 883].

Свое происхождение технология коучинга берет из спортивной сферы (вид спорта – теннис). Основателем является Т. Голви. Создатель изучаемого подхода обладает званием одного из первых профессиональных коучей, также является автором книг научного жанра, в частности «Внутренняя игра в теннис». Книга очень быстрыми темпами завоевала одобрение миллион людей на всей планете, стала бестселлером.

Метод, основанный Тимоти Голви, применяется в различных профессиональных сферах: в бизнесе, психологии, спорте, здравоохранении, образовании.

После сокрушительного успеха, Голви учредил консалтинговую организацию, основным принципом работы которой выступил метод коучинга. За помощью к Голви обращались одни из самых престижных компаний, такие как Coca-Cola, Apple и другие. В настоящий момент Т. Голви является коучем – тренером, передают свой опыт новым поколениям.

Наряду с Тимоти Голви можно озвучить еще несколько коучей, которые являются одними из первых открывателей данной сферы: Томас Дж. Леонард, Джон Уитмор.

В настоящее время, в России и во всем мире коучи группируются в организации, где сторонники делятся опытом, перенимают более новые решения для последующего использования их в своей профессиональной практике.

Но, не смотря на вышеперечисленные факты, «профессия» коуча претендует на звание одной из самых престижных и высокооплачиваемых на сегодняшний день.

В настоящее время насчитывается большое количество разновидностей его направлений: личный, профессиональный, в сфере бизнеса, организации

персонала, психологии отношений и семьи, детско-родительских отношений.

Историческая справка: одним из первооткрывателей так называемой профессии «коуч» еще в древнем мире стал философ Сократ.

Ученый, которого современники считали мудрейшим из людей, отстаивал следующую позицию: не в силах заявлять о человеке чего-то, чего бы он сам о себе не знал:

«У каждого человека есть свой внутренний голос, – утверждал он, – но не каждый умеет его услышать». Себя как учителя он видел в том, чтобы помочь другому человеку «родить на свет собственную душу». Он не играл роль консультанта или психолога, он не утешал и озвучивал готовых решений, он задавал своим ученикам вопросы [7, с. 132].

По аналогии с сегодняшним коучем. Фактически он лишь извлекал на свет то, что его собеседник уже «имел» внутри себя, но не видел или не хотел увидеть. Коучинг в качестве механизма прогресса индивидуального и профессионального становления начал применяться в конце двадцатого века.

За рубежом коучинговая индустрия существует уже более 25 лет, но до сих пор коучинг как официальная специальность не существует ни в одном государстве [29, с. 21].

Непросто разобраться в определении понятия коучинг, ведь история создания данной технологии насчитывает не один вариант трактовок. Мы же рассмотрим основные, и, в первую очередь, обратимся к автору самого подхода – Тимоти Голви:

1. раскрепощение человеческих ресурсов, активизация внутреннего потенциала для того чтобы сотрудник проявлял в работе эффективность более высокого уровня;
2. механизм, который способствует тому, что сотрудник имеет возможность взглянуть на развитие своих собственных возможностей. Задача коуча способствовать данному процессу, ненавязчиво подтолкнуть, но не указывать на это прямым текстом;
3. технология коучинга, собрала в себе все нужные инструменты

для того, чтобы сотрудники той или иной организации добивались более высоких результатов.

Говоря о более широком смысле исследуемого понятия, коучинг – это модель взаимодействия с остальными членами общества, направленный на поддержку сотруднику в выявлении ресурсов, а также избрании наиболее выгодных для себя целей и задач эффективными способами.

Если говорить о фундаментальных сферах использования технологии коучинга, то необходимо выделить три наиболее часто используемых:

1. коучинг как стиль жизни;
2. коучинг как стиль управления;
3. коучинг как стиль обучения.

В процессе обучения широко используются следующие термины. Коуч (англ. coach) – специалист в коучинге, индивидуальный тренер.

Клиент (иногда чемпион или коучи) – человек или организация, заказывающая коучинг. В британской терминологии человека, проходящего коучинг, также называют игроком. Коуч-сессия или сессия коучинга – нестандартная беседа коуча с клиентом.

Стиль проведения коучинг тренингов – вариант взаимодействия между клиентом и коучем в процессе коуч-сессии [33, с. 87].

Главное различие коучинга от схожих методов консультирования, обучения, и, в том числе, менеджмента заключается в следующем: коуч не предоставляет для сотрудника решенных вариантов исхода той или иной затруднительной ситуации, а напротив ненавязчиво подталкивает его к выходу из ситуации по средствам активизации внутреннего потенциала сотрудника [20, с. 12].

Назначение коуча в такой ситуации – способствование активизации обеих полушарий, использовать все скрытые способности, поиск и изъятие всех имеющихся знаний по проблеме.

Говоря о базисных направлениях исследуемого понятия, можно выделить следующие:

1. гуманистический подход в психотерапии;
2. работы Д. Гоулмена в сфере эмоционального интеллекта (EQ);
3. сократовские методы диалога; методики эффективных спортивных тренеров.

Сосредоточив внимание на определенном роде ресурсах, предпочтительно с самыми высокими показателями эффективности, возможно, достичь успеха, и затратив при этом наименьшее количество собственных сил, энергии и ресурсов [14, с. 287].

Опираясь на основные труды в области исследования, являющимися фундаментом науки о коучинге, то мы можем сделать вывод, что это набор из:

1. психологических теорий прошлого (модель мотивации А. Маслоу, типология личности по К. Юнгу и др.);
2. разрозненных современных теорий (теория эмоционального интеллекта и др.);
3. псевдо-психологических представлений («метапрограммы», «гремлины» и др.);
4. представлений о работе мозга (представление о трех системах мозга и пр.).

Необходимо назвать ряд его важных принципов.

1. В момент принятия решения мы склоняемся к тому варианту, который наиболее выгодно выведет нас к выходу из сложившейся ситуации. Если раскрыть суть принципа, то в общем виде можно заключить следующее: взвесив все недостатки и достоинства потенциального решения ситуации, мы настолько грамотно подходим к выбору, что наши навыки принятия решений непременно приведут нас к единственно верному:
2. Каждый сотрудник обладает набором знаний, навыков и умений, присущих гению. К слову о том, что у Аристотеля, скажем, было столько же времени и возможностей, сколько и мы имеем в своем арсенале по сей день.
3. Любой индивидуум, при желании может обучиться всему, чему он

только пожелает. Главное, правильно сформулировать конечную цель (продукт) и приложить все усилия.

4. В любом человеке столько ресурсов и способностей, о которых мы и не всегда подразумеваем. Данный принцип означает, что потенциал человека огромен, главное раскрыть его.

5. Между сотрудником и коучем должна быть сохранена конфиденциальность. Наличие последней обеспечит для клиента такое пространство, в котором ему будет комфортно, что будет рычагом к активизации его внутреннего потенциала.

6. Любой поступок приведет к позитивному результату. Любое зерно, прорастет в прекрасное творение. Нужно только верить.

7. Коуч не имеет права давать советы, или распоряжаться Вашим потенциалом. Он вправе ненавязчиво указывать направление и вовремя корректировать план.

Ещё одной очень важной особенностью исследуемого феномена выступают коллегиальные отношения между тренером (коучем) и служащим (клиентом).

Например, если рассмотреть консалтинг, то у данной технологии этот принцип не действует – тренер в иерархии отношений занимает главенствующую позицию [33, с. 88].

Коуч-менеджмент – это воспроизводимая социальная технология в арсенале руководителя. Чтобы коуч в своей профессиональной деятельности добивался высоких результатов, успехов во всех проектах, был востребован среди престижных организаций, ему необходимо придерживаться некоторых правил:

1. чтобы работа с клиентом была эффективной, сотрудник должен отвечать следующим требованиям: быть высокообразованным – это первое, и второе – обладать мотивацией;

2. руководящий состав должен в полной мере осознавать на сколько штат его сотрудников компетентен, обладает ли должным уровнем знаний о

компании (продукции и услугах), обладают ли навыком быстрого реагирования на экстренные ситуации;

3. специалист в области коучинга, решая конкретную бизнес – задачу – составляя план корректировки, должен быть с сотрудниками и организацией в целом одним организмом, осознавать все проблемы изнутри из позиции каждого из сотрудников.

За практику применения технологии коучинга данное понятие видоизменилось, и на сегодняшний день несколько отличается по смыслу от предыдущих значений.

Главным образом данные изменения затронули область применяемых инструментов [9, с. 18].

В трудах ученых в области применения коучинга на практике можно найти соображения о том, что ресурсный потенциал руководящих должностей помогает активизировать активная корпоративная культура.

Свое начало бизнес программа, созданная коучем для отдельной организации, начинается с того, что руководитель данной организации признает, как для себя, так и для коуча вместе с сотрудниками, что организация претерпевает не лучшие времена и нуждается в существенных переменах. Признание проблем в организации, начиная с главного звена, будет способствовать тому, что сотрудники легче перенесут новшества.

Ведь, как известно, человек не всегда готов к кардинальным изменениям и может оказать сопротивление при внедрении коуч – программы.

Специалист коуч в свою очередь, приходит в организацию и первично осуществляет мониторинг проблем в организации – их наличие, степень, количество и т. д.

Далее мы хотим перечислить те аспекты, с которыми коуч знакомится в самом начале своей деятельности:

1. На каком уровне находятся отношения руководитель → подчиненный. Главный аспект, на который обращает коуч, нет ли

авторитарного типа управления.

2. Финансовое положение. Этот аспект рассматривается так глубоко, потому что для любой организации внедрение коуч технологии – это непредвиденные расходы: наем тренера коуча, траты на переобучение сотрудников, на расходный и дидактические материалы. Коуч должен быть уверен в своем будущем, ведь материальное вознаграждение – это отличная мотивация для успешного выполнения своих обязанностей. От этого напрямую зависит результат для организации. В свою очередь, организация также должна уверенно стоять на ногах, чтобы, выправив сферу управления персонала, не навредить финансовой стороне.

3. Сколько лет компания существует на финансовом рынке. Ведь существуют признаки, по которым можно отличить фирму «новобранца» и зрелой компании. Зачастую в вновь учрежденной компании, управленцы относятся к своему персоналу потребительским образом. С годами же управленцы переоценивают ситуации, в их отношении начинает чувствоваться нотка зрелости, появляется больше уважения и заботы к своим сотрудникам.

4. Тот уровень насколько довольны сотрудники стилем управления. Этот показатель будет точкой отправления для коуча. Откроется ясность, в каком направлении составлять программу.

5. Очень важный аспект: в состоянии ли организации после проведения коуч программы продолжать следовать по пути изменений. Нужно понимать, что коуч не всегда будет наблюдать за процессами, происходящими после внедрения программы. Может, небольшое количество время по контракту он будет курировать фирму, но рано или поздно это закончится. Нужно выяснить, усвоили ли сотрудники новую модель организации. И самое главное, будет ли руководитель придерживать нового стиля.

6. Учитывать степень необходимости внедрения новой программы.

Итоговое действие представляет собой планирование и осуществление

бизнес – программы с сотрудниками и при необходимости с управляющим.

План выглядит таким образом:

1. сроки проведения мероприятий, время и место проведения;
2. смета расходов;
3. содержание мероприятий;
4. критерии, по которым будут оцениваться достижения сотрудников;
5. при необходимости план – корректировка [34, с. 222].

Позднее программа должна быть подписана заказчиком. Он в свою очередь может внести предложения или же замечания.

Если же между коучем и заказчиком была достигнута договоренность, то составляется контракт на право проведения работы относительно плана. Началом выполнения программы является групповой тренинг, на котором коуч предлагает сотрудникам:

1. познакомиться с сотрудниками, рассказать о специфике своей деятельности, привести примеры сотрудничества с другими организациями;
2. осветить мотивационные моменты: профессиональный и личностный рост, материальный аспект, развитие корпоративной культуры;
3. представить итоговый результат их сотрудничества;
4. поставить перед собой цели и задачи;
5. выбрать методы, наиболее привлекательные для восприятия сотрудников, с помощью которых будут достигаться цели и задачи.

Главными достижениями в групповой работе с сотрудниками должны стать:

1. осознание сотрудниками собственных ожиданий от внедрения программы;
2. разработка совместно с коучем основной цели организации, принятие сотрудниками основных постулатов организации;
3. понимание сути работы коуча, основные плюсы, как для каждого члена организации, так и для нее в целом.

Также на данном этапе могут проводиться такие тренинги, которые повлияют на сплоченность команды, что очень важно для достижения положительного результата. Возможно, некоторые сослуживцы мало знакомы друг с другом, или вовсе не знакомы. Также могут быть преодолены барьеры в общении управленца с подчиненными [22, с. 56].

Исходя из этого, в завершении первого этапа должна быть сформирована дружная команда сотрудников, готовых к изменениям и осознающих всю суть внедрения системы коучинга.

Коуч работает в направлении увеличения осознания, способностей и свободы выбора клиента. Как правило, коучинг построен в форме диалога между коучем и клиентом. Для клиента важна мотивация к работе над достижением своих целей.

Отсюда следует, что коучинг – это новый виток развития тренинга, консалтинга и других смежных отраслей. Коучинг совмещает в себе множество различных методик и технологий, применимых ко всем сферам жизнедеятельности человека.

В условиях постоянно изменяющейся ситуации в стране и мире достижение конкурентоспособности на рынке труда и в других областях зависит от уровня эрудированности и компетентности специалиста. Современные руководители должны заботиться об обеспечении своих сотрудников такими искусными консультантами как коучи, и тогда, успех организации или предприятия будет высоким.

До сегодняшнего дня, до того момента пока коучинг был «темной лошадкой» в мире бизнеса, было сложно осознать, что данная технология сможет принести в мир экономики столько положительных результатов. Начиная с рядовых сотрудников, открывая для них новые возможности, которые в следствии могут принести такие плоды, о которых до момента внедрения коучинга, сотрудник и не думал.

Например, карьерный рост, когда ты готов к переменам, организация это видит и готова идти на встречу, оказывать содействие в достижении

целей.

Сегодня коучинг все активнее используется в организациях в роли своего рода системного подхода к формированию корпоративной культуры, методов развития персонала, построение и реализации стратегии организации.

Специалист коуч в своей деятельности может напомнить учителя, преподавателя или тренера, который любит свою работу, относится к ней с высоким уровнем ответственности. Своих учеников доведет до конца, «до сдачи экзамена на отлично».

Специалист в сфере коучинга обязан изъяснять свои соображения ясно, четко, соответствуя принципам. Коуч не делает явный акцент на сложностях, чтобы не отпугнуть своего обучающегося сотрудника. Отношения с коучем строятся на основе доверительных, коллегиальных, сохраняющих ясность до конца, и не нарушая принцип конфиденциальности.

На основе проведенного теоретического анализа исследуемого феномена сформулируем основные цели, задачи, принципы коучинга.

Внедрение коучинга меняет также и систему мотивации внутри коллектива, что способно порождать конфликты и несогласия в коллективе.

Таким образом, успешное внедрение коучинга в организацию сводится к нескольким моментам, следование которым обеспечивает быстрое и эффективное применение коучинга для целей организации:

1. Руководство должны иметь личный опыт и заинтересованность в коучинге. Только так руководитель может мотивировать персонал на обучение и передать тем самым им свой положительный коучинг опыт.

2. Решение о внедрении коучинга в организацию должно приниматься коллегиально, и согласованно со всеми вышестоящими управляющими, а также с кадровой службой и руководителями отделов.

3. Сотрудников организации также следует оповестить о намерениях руководства внедрять коучинг в управление организацией. Причем лучше, если об этом объявит сам руководитель, приведя аргументы в пользу

необходимости развития для персонала.

4. Разработка коучинг стратегии может составляться руководством самостоятельно, либо с привлечением специалистов коучинга. В таком случае лучше ознакомиться с рекомендациями коучей, а потом совместно с ним обозначить проблемы, существующие в организации, чтобы коуч помог подобрать методы для их решения.

5. Коуч-семинары необходимо планировать как в индивидуальном порядке, так и в групповом. В индивидуальном режиме это могут быть небольшие личные интервью с каждым сотрудником, в группах лучше проводить более масштабные семинары и проекты. Кстати, в процессе общения с сотрудниками программу внедрения коучинга можно корректировать в зависимости от возникающих потребностей. После бесед нужно также выявить готовность персонала к нововведениям и существующие в коллективе проблемы.

6. Во время реализации коучинга, группы обучаемых должны содержать не более 20 человек (но и не менее 5). К тому же, перед началом обучения коуч должен провести вводное занятие, посвященное теории коучинга, его успехам на мировой арене, а также целям и задачам, которые планируется достичь в процессе обучения.

Миссия, с которой выступает технология коучинга звучит следующим образом – активизировать внутренние ресурсы людей, осознавших необходимость в совершенствовании своих навыков, готовых к изменениям. Она охватывает широкий спектр областей, в которой может найти применение:

- бизнес;
- карьера;
- образование;
- личные отношения и др.

После завершения проведения мероприятия, организации важно сохранять и поддерживать результат данного мероприятия. Важно поддерживать в

коллективе заинтересованность в самосовершенствовании, мотивацию в работе и обучении, иначе, если полученные результаты не закреплять и не увеличивать, время потрачено зря [20, с. 12].

Эмоциональная компетентность – это умение активно реагировать на стресс. Изучение эмоциональной компетенции особенно актуально на сегодняшний день, в условиях возрастающей конкуренции, как на рынке товаров, так и среди кадровых ресурсов. Результаты тестирований на определение эмоциональной компетентности сотрудников, как через личностные черты, так и через их способности показали зависимость, что, чем выше у сотрудника уровень эмоционального интеллекта, тем адаптированнее сотрудник к стрессовым ситуациям. И наоборот, чем ниже уровень эмоционального интеллекта, тем более сотрудник склонен к укрыванию от проблем. Особенно важна эмоциональная компетентность у лидеров организаций. В таких организациях, как правило, коучинг помогает выше поднять эмоциональную устойчивость и у сотрудников. Ведь, когда человек понимает природу своих эмоций, он способен с ними справляться [39].

Таким образом, внедрение коучинга, в качестве методики развития персонала сложный многофакторный процесс. Он затрагивает все процессы жизнедеятельности организации с самого основания до текущего дня. Важно относиться к процессу внедрения коучинга серьезно, осознать проблемы, существующие в организации, и предвидеть результат, которые мы хотим достичь. Ведь внедрение коучинга – это, в первую очередь, процесс объединения всех сотрудников в единое целое ради осуществления глобального проекта и внутреннего совершенствования каждого. Не редко коучинг встречает сопротивление, как среди зрелого опытного руководства, не желающего менять устоявшиеся принципы управления, так и среди неуверенного в успешности новой методики персонала.

2. Оценка эффективности развития персонала ООО «Мастер-флаг»

2.1 Общая характеристика ООО «Мастер-флаг»

ООО «Мастер-Флаг» зарегистрирована 10 февраля 2015 г. по Красноглинскому району г. Самары. Руководитель организации: директор Забродин Андрей Викторович. Юридический адрес ООО «Мастер-Флаг» – 445037, Самарская область, город Тольятти, улица Свердлова, дом 17а.

Основным видом деятельности является «Производство спортивных костюмов, лыжных костюмов, купальных костюмов и прочей трикотажной или вязаной одежды», зарегистрировано 11 дополнительных видов деятельности.

С 1997 года «Мастер-флаг» работает на рынке Самарской области в сфере промышленного окрашивания тканей. «Мастер-флаг» является крупнейшей компанией в регионе по изготовлению флагов, знамен, изделий из ткани. «Мастер-флаг» располагает современным оборудованием от ведущих производителей. Для изготовления флагов, знамен, спортивной одежды используются новейшие сублимационные, термотрансферные технологии. Полноцветная цифровая печать не имеет ограничений в цветопередаче и графической сложности изображения. В пошивочном цехе изготавливается как штучный товар (авторские модели одежды), так и поточный объем брендовой одежды. «Мастер-флаг» располагает современным оборудованием для широкоформатной, экосольвентной печати на баннере, самоклеющейся пленке, бумаге и т.п.

С 2003 года «Мастер-флаг» является правообладателем патента по изготовлению флагов «ЛАДА» и правом нанесения «ЛАДА» на текстиль всеми известными способами.

Основным нормативно-правовым документом ООО «Мастер-Флаг» является Устав, который четко определяет предмет и цели деятельности общества. Он может организовать срок действия общества; определяет

порядок отчуждения участниками общества своей доли в уставном капитале, предусматривает дополнительные права и обязанности участника общества.

В Уставе общества, согласно закону, содержатся следующие данные:

- полное и сокращенное фирменное наименование общества;
- сведения о месте нахождения общества;
- сведения о порядке и последствиях выхода участников из общества;
- сведения о порядке хранения документов общества и о порядке предоставления обществом информации участникам общества и другим лицам.

В будущем планируется проводить мероприятия, увеличивающие рынок сбыта продукции и номенклатуры выпускаемой продукции, а также мероприятия по снижению затрат на производство продукции.

Положительным аспектом технического развития ООО «Мастер-Флаг» являются мероприятия, увеличивающие рынок сбыта и номенклатуру оказываемых услуг, мероприятия по снижению затрат, а также мероприятия по улучшению качества продукции. Данное предприятие имеет солидный технический и интеллектуальный потенциал. Все, с кем предприятие связано поставками, признают в нем достойного, равноправного партнера. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.

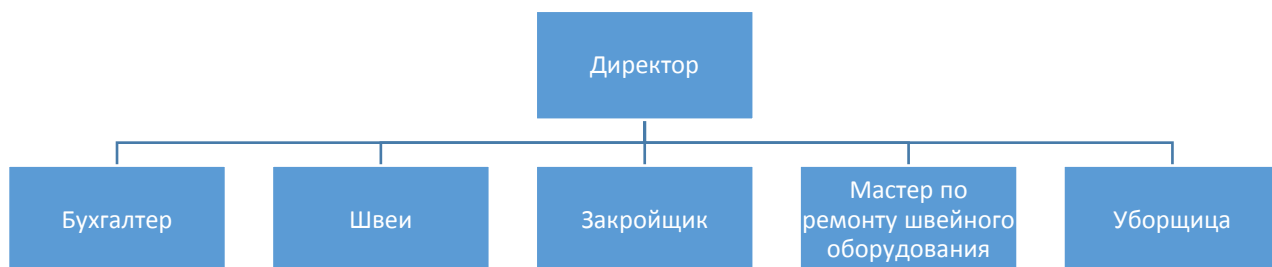


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Мастер-Флаг»

В таблице 1 приведены данные о ключевых показателях ООО «Мастер-

Флаг» за три года.

Таблица 1 – Основные показатели деятельности ООО «Мастер-Флаг» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018гг.		2020-2019гг.	
				Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %
				изм (+/-)		изм (+/-)	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	10722	13409	15598	2687	125,06	2189	116,32
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	7192	9317	10711	2125	129,55	1394	114,96
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	3530	4092	4887	562	115,92	795	119,43
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	205	215,25	241,9	10,25	105,00	26,65	112,38
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	1945	2042,25	2295,1	97,25	105,00	252,85	112,38
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	202	212,1	238,36	10,1	105,00	26,26	112,38
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	202	212,1	238,36	10,1	105,00	26,26	112,38
8. Основные средства, тыс. руб.	599	628,95	706,82	29,95	105,00	77,87	112,38
9. Оборотные активы, тыс. руб.	137	143,85	161,66	6,85	105,00	17,81	112,38
10. Численность ППП, чел.	19	20	20	1	104,00	2	107,69
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	9354900	9733464	10780224	378564	104,05	1046760	110,75
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	428,88	515,73	557,07	86,850769	120,25	41,340659	108,02
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	374,20	374,36	385,01	0,168	100,04	10,644	102,84

Продолжение таблицы 1

14. Фондоотдача (стр1/стр8)	17,90	21,32	22,07	3,4198267	119,11	0,7481935	103,51
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	78,26	93,22	96,49	14,952381	119,11	3,2712984	103,51
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,019	0,016	0,015	-0,003022	83,96	-0,0005363	96,61
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	0,0002	0,0001	0,0001	-0,0001	67,77	-0,00002	84,41
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	87,13	86,32	84,93	-0,8103766	99,07	-1,3849244	98,40

Таким образом, выручка от реализации товаров, продукции, услуг в 2020 году увеличилась на 16,32% и составила 15598 тыс. руб. Себестоимость составила 10711 руб., тем самым, увеличилась на 1394 руб. по сравнению с предшествующим периодом.

Проведем оценку деловой активности, направленную на анализ результатов и эффективность текущей основной производственной деятельности (табл. 2).

Таблица 2 – Анализ показателей оборачиваемости ООО «Мастер-Флаг»

Показатель	Формула расчета	Период, год		Изменение		Период, год	Изменение		
		2018 г.	2019г .	+/-	%		2020г.	+/-	%
Коэффициент	активов	Коб = В / А	1,94	1,78	-0,09	-4,81	1,69	-0,09	-5,06
	оборотных активов	Коб = в/ол	3,12	3,80	0,76	25,41	3,60	-0,19	-5,26
	дебиторской задолженност и	Коб = В / ДЗ	10,12	15,36	5,97	63,58	14,12	-1,24	-8,07
	краткосрочны х обязательств	Коб = В / КО	3,19	4,23	1,48	53,82	3,60	-0,63	- 14,89

Продолжение таблицы 2

Показатель		Формула расчета	Период, год		Изменение		Период, год 2020г.	Изменение	
			2018 г.	2019г .	+/-	%		+/-	%
	кредиторской задолженности	$Kоб = В / КЗ$	5,60	8,51	2,91	51,96	11,21	2,70	31,73
	запасов	$Kоб = В / З$	6,13	6,69	0,56	9,14	6,23	-0,46	-6,88
Продолжительность оборота	активов	$Тоб=Трп/Коб.а$	195,57	205,28	9,71	4,96	216,52	11,24	5,48
	оборотных активов	$Тоб=Трп/Коб.о а$	120,44	96,17	-24,27	-20,15	101,25	5,08	5,28
	дебиторской задолженности	$Тоб=Трп/Коб.д з$	38,88	23,76	-15,11	-38,89	25,86	2,09	8,84
	краткосрочных обязательств	$Тоб=Трп/Коб.к о$	132,63	86,21	-46,42	-35,00	101,25	15,05	17,45
	кредиторской задолженности	$Тоб=Трп/Коб.к з$	65,19	42,87	-22,32	-34,24	32,55	-10,32	-24,07
	запасов	$Тоб=Трп/Коб.з$	59,54	54,58	-4,96	-8,33	58,62	4,04	7,40

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности уменьшился на 8,07% в 2020 г. Коэффициент оборачиваемости краткосрочных обязательств составил 3,6, что на 14,78% показателя предыдущего года. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился на 31,73%. Коэффициент оборачиваемости запасов составил 6,23 в 2020 году.

2.2 Анализ системы управления персоналом и кадрового состава ООО «Мастер-флаг»

Характеристика работников по возрасту представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Возрастной состав персонала ООО «Мастер-Флаг» в 2020 г.

Возраст	Численность, чел	Удельный вес, %
От 18 до 22 лет	2	10
От 22 до 30 лет	6	30

Продолжение таблицы 3	9	45
От 40 до 50 лет	3	15
Свыше 50 лет	0	0
Всего работников	20	100

Сведения, представленные в таблице 3 показывают, что в ООО «Мастер-Флаг» преимущественно работают специалисты от 22 до 40 лет, что составляет 75% от общей численности персонала организации, сотрудников в возрасте свыше 40 лет – 15%, а в возрасте до 22 лет -10%.

Таблица 4 – Перечень должностей в соответствии со штатным расписанием ООО «Мастер-Флаг»

Должность	Количество сотрудников
Директор	1
Бухгалтер	1
Швеи	8
Закройщик	7
Мастер по ремонту швейного оборудования	1
Уборщица	1
Итого	20

Высокое образование сотрудников способствует повышению производительности труда в организации. Уровень образования и производственный опыт являются самыми наглядными показателями качества рабочей силы.

Среди сотрудников ООО «Мастер-Флаг» с высшим профессиональным образованием 75% работников.

Из таблицы 5 видно, что по образовательному уровню в структуре рабочей силы учреждения преобладают специалисты с высшим образованием.

Таблица 5 – Образовательный уровень руководителей и специалистов в 2020 году ООО «Мастер-Флаг»

Показатели (должность)	Численность, чел.				
	Общая	С высшим образованием	Со средним специальным образованием	Обучаются	
				В вузах	В специальных учебных заведениях
Руководители	1	1	0	0	0

Специалисты	19	14	5	0	0
Итого	20	15	5	0	0

Высокое образование сотрудников способствует повышению производительности труда в организации. Уровень образования и производственный опыт являются самыми наглядными показателями качества рабочей силы.

По итогу на начало года количество работников учреждения – 13, на конец года – 20. При этом 7 человек было приняты на работу, что свидетельствует о том, что организация в 2020 году взяла «курс» на развитие и расширение своей предпринимательской деятельности, так как за год никто не был уволен.

Главной целью обучения развития персонала является обеспечение организации высококвалифицированными работниками в соответствии с ее целями и стратегиями развития.

В таблице 6 представлена данные по обучению в магазине «Мастер-Флаг» 2018-2020 гг.

Из таблицы 6 можно увидеть, что профессиональное обучение в магазине ООО «Мастер-Флаг» в 2018-2020 гг. заметно сократилось. Причиной этому могла послужить экономия денежных средств, а также нежелание руководящего состава расходовать денежные средства на повышение квалификации своих сотрудников.

Таблица 6 – Профессиональное обучение персонала в ООО «Мастер-Флаг» в 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г., чел	2019 г., чел.	2020 г., чел.	Темп роста, % 2019/2018	Темп роста, % 2020/2019
Плановая численность обучаемого персонала	16	11	8	68,8	72,7
Фактически обученный персонал:	12	8	6	66,7	75,0
Повысили свою квалификацию	8	4	6	50,0	150,0
Прошли проф. подготовку, в том числе:	6	5	-	83,3	-
Подготовлены	5	5	-	100,0	-
Не прошли подготовку	1	-	-	-	-

Плановая численность обучаемого персонала	16	11	8	68,8	72,7
---	----	----	---	------	------

Большим недостатком в компании является перемещение сотрудников из одного подразделения компании в другой без проведения их аттестации. То есть руководство ООО «Мастер-Флаг» своим решением переводило сотрудников, вовсе не учитывая должностных функций и навыков для выполнения конкретного вида работы. В результате всего этого, качество работы персонала, а также деятельности организации в целом ухудшилось.

Повышая свою квалификацию, приобретая новые знания и навыки, они получают новые возможности. Профессиональное обучение также способствует, расширяет эрудицию человека, круг общения, дает больше уверенности в себе.

Возможность профессионального обучения в своей компании очень высоко ценится работниками.

От внутриорганизационного развития, компания получает более квалифицированных работников, и более высокую производительность труда без дополнительных затрат (табл. 7).

Из представленных данных в таблице 7 можно увидеть, что показатели бюджета на обучающие мероприятия сокращаются, а также сделать вывод, что количество отправленных сотрудников на обучение с каждым годом уменьшается, соответственно ООО «Мастер-Флаг» все меньше перечисляет денежные средства на различные тренинги и семинары по развитию персонала.

Таблица 7 – Расчет бюджета на обучающие мероприятия в ООО «Мастер-Флаг» за 2018-2020 гг.

Форма обучения	Цена на человека, тыс. руб.	Стоимость, тыс. руб.	Кол-во сотрудников, чел.			Общая сумма, руб.		
			2018	2019	2020	2018	2019	2020
Обучение руководителей								
Тренинги по менеджменту	50	100	3	5	3	15000	25000	15000
Внутренние тренинги	3	15	2	4	2	90	180	90
Посещение семинаров, конференций	8	31	2	4	3	496	992	744
Стажировки	5	15	3	5	2	225	375	150
Командные расходы	15					15	15	15
Обучение администраторов								
Внешние тренинги	3	80	4	3	5	960	720	1200
Внутренние тренинги	25	50	4	2	5	5000	2500	6250
Посещение семинаров, конференций	6	12	4	3	4	288	216	288
Командные расходы	10					10	10	10

Большая часть суммы общего бюджета на обучающие мероприятия ООО «Мастер-Флаг» идет на обучение руководителей.

В ООО «Мастер-Флаг» остро возник вопрос о построении системы развития персонала, так как ранее большая часть направлений развития персонала велась без системы, то есть обучение, и планирование карьеры проводились не систематически для конкретных работников.

ООО «Мастер-Флаг» ежегодно принимает новых сотрудников. Работая в организации не большой срок, они не имеют устойчивых и деловых связей с другими сотрудниками, не представляют собой устойчивой команды, также отсутствует необходимый уровень адаптации в условиях организации.

В компании не для всех созданы условия для личностного развития работников. Не редкий случай, что сотрудник после повышения своей квалификации, начинает выполнять новые обязанности, но при этом условия труда остаются теми же, заработная плата остается прежней. Работник, который хочет развития, вынужден искать применение новым навыкам на стороне.

Конечно, все эти факторы оказывают влияние не только на

сотрудников, но и на компании в целом.

Обращая на это внимание, руководство компании обязательно должно определить стратегическую политику предприятия и продемонстрировать тактические приемы управления.

В этой ситуации, компания должна менять не конкретного человека, а систему в целом, расширять полномочия сотрудников, пересматривая при этом зарплату, провести систематическую оценку специалистов при помощи тестирования, в которую будет входить методика оценки личностных качеств, тренинги различных коммуникаций.

2.3 Анализ развития персонала в ООО «Мастер-флаг»

В связи с бурным темпом развития различных областей экономики, предприниматели различными способами стараются поднять уровень конкурентоспособности своей организации.

В этой связи, управляющие организациями прибегают к самым разнообразным способам, ведь для нынешнего потребителя уже недостаточно представления продукта/услуги в классическом виде. Появилась тенденция в инновационных способах представления продукта/услуг. А также умение предвидеть изменения в экономическом секторе, вовремя отреагировать и в будущем контролировать этот процесс – все эти действия поддерживают высокий уровень конкурентоспособности современной организации. Но как показывает практика, не в каждой организации сотрудники готовы к новаторским решениям.

Отсюда вытекает еще одна проблема – текучесть кадров. В погоне за инновационными идеями управляющий видит выход в том, чтобы попросту заменить штат сотрудников. Предполагая, что этими действиями он решит проблему. Но, к сожалению, данная мера не всегда бывает оправдана.

Исходя из этого, мы делаем предположение о том, что, сохранив опытных сотрудников на своих рабочих местах, при этом, обучая их новым

технологиям, направляя их опыт и потенциал в правильном направлении, активизируя внутренние ресурсы – все эти меры при комплексном подходе будут намного эффективнее.

Под новыми технологиями, разумеется, мы понимаем коуч-технологии. Так как коучинг выступит помощником как для всей компании, способствуя повышению основных показателей эффективности; также коучинг станет двигателем прогресса и для каждого из сотрудников.

Также преимуществом исследуемой технологии является ее многофункциональность – технология может быть применена при запуске новых проектов и уже запущенных; может выступать так называемым «прицельным» коучингом, когда в организации требуются конкретные изменения в конкретной сфере (проблеме); также возможно внедрение коучинга наряду с традиционными методами управления. Коучинг очень многогранен, что, безусловно, возводит его в ранг самых эффективных технологий XXI века.

Но как показывают исследования в данной области, зачастую перемены в организации сопровождаются препятствиями со стороны сотрудников. В данном параграфе мы проанализируем проблемную область препятствий, связанных с внедрением коуч-технологий в организации.

В нашей исследовательской работе мы решаем такую задачу, как: определить, с какими проблемами сталкивается организация, когда в ее уклад внедряются коуч-технологии.

Необходимо провести исследование на всех уровнях управления: проанализировать, как к инновациям относятся рядовые сотрудники, расходятся ли они во мнениях с руководителями отделов, например, в какой степени меняется результат опроса в зависимости от таких факторов как возраст и пол, стаж и т.д.

Необходимо проанализировать все ответы и выделить проблемы, которые препятствуют внедрению коуч-технологий в организации.

Данный процесс позволит составить план, который будет направлен на

изменение мировоззрение сотрудников, которые так или иначе скептически отнеслись к внедрению коуч-технологий в ООО «Мастер-Флаг».

В рамках нашего исследования роли коучинга в процессе управления в ООО «Мастер-Флаг» мы считаем необходимым провести социологический опрос на тему «Проблемы внедрения коуч-технологий в ООО «Мастер-Флаг».

Гипотеза исследования: в организации существуют определенные препятствия для внедрения коуч-технологий внутри организации, в том числе признаки враждебности к применению инновационных методов, данное обстоятельство снижает эффективность работы организации в целом и может быть преодолено по результатам исследования.

Цель исследования: выявить препятствия при распространении коуч-технологий в ООО «Мастер-Флаг» и предложить пути их преодоления.

Задачи исследования: разработать анкету; провести социологический опрос; выполнить количественный анализ результатов; выполнить интерпретационный анализ результатов.

Объектом эмпирического исследования выступили сотрудники ООО «Мастер-Флаг». В исследовании использовался метод сплошного заочного формализованного опроса.

В целом генеральная совокупность составила – 12 человек.

По стажу работы респондентов мы диагностировали следующие данные:

- 1) от 1 до 3 лет – 60% опрошенных;
- 2) от 3 до 5 лет – 30% опрошенных;
- 3) от 5 до 8 лет – 10% опрошенных;

Как среди руководящего состава, так и среди рядовых сотрудников преобладают специалисты с высшим образованием:

- руководители – 100%;
- специалисты – 60%.

Приведенные данные свидетельствуют о высоком уровне образования

персонала и количественном преобладании людей с малым стажем работы в организации.

Исследование проблем внедрения коучинга в ООО «Мастер-Флаг» мы разделили на несколько блоков.

Блоки разделены таким образом, что руководитель и сотрудники видят их под разным углом зрения.

Для руководителя основная роль – обеспечить благоприятные условия по внедрению изменений; подготовить и вовлечь сотрудников в процесс изменений, способствуя мягкой адаптации; приоритетной миссией руководителя является после завершения работы коуча, остаться представителем (куратором) технологии в организации, контролировать протекающие изменения, при необходимости проводить диагностику и корректировать план.

Для руководителя мало осознать необходимость в переменах, сложнее справиться с управлением переменами.

Для сотрудников же перемены будут являться, в первую очередь, личным достижением, но все-таки в рамках организации, так как они трудятся на благо организации.

Сотрудники среднего звена зачастую сами заинтересованы в повышении своих знаний, навыков и умений, ведь это прямой путь для достижения поставленных целей, повышения по карьерной лестнице.

В работе коуча на этапе диагностики необходимости проведения и оценки возможности изменений, очень важно разобраться, каковы основные доводы в пользу перемен и факторы, делающие их необходимыми, и каковы основные барьеры/риски на пути перемен.

Для того чтобы дать старт коучингу организационных изменений, прежде всего, следует определить и проанализировать ситуацию, которая привела к необходимости что-то менять в организации. Здесь наиболее подходящим инструментом будет «Колесо баланса организации».

Работа будет проводиться с руководителем организации, так как

индивидуальная работа с первым лицом с самого начала его работы в организации обеспечивает его личностные изменения, которые послужат толчком, отправной точкой для организационных перемен внутри всей организации.

А также подготовят его к осознанию его новой роли, представителя коучинг технологии, ведь после внедрения новшеств, право дальнейшей организации технологии останется за руководителем организации.

Между коучем и управляющим организацией произошла очная встреча в рамках диагностики и первичной характеристики компании.

Во время первых встреч профессионального коуча и руководителя обсуждается несколько вопросов:

- каковы цели изменений;
- в чем их необходимость;
- что заказчик хочет получить в качестве результатов, какая роль отводится коучу.

Далеко не всегда заявленные заказчиком цели сформулированы четко и конкретно, нередко и необходимость проведения изменений осознана не до конца, не ясна «длина шага», который готов сделать руководитель высшего звена.

В частности, на этой встрече руководителю был предложен тест «Колесо баланса». Задание заключается в следующем: Вы рисуете круг, а затем от центра начинаете проводить радиусы, которые соответствуют основным проблемным сферам организации.

Далее справа от фигуры запишем основные сферы организации, и проклассифицируем их в зависимости от удовлетворенности руководителя показателями выработки.

Показатели будем записывать в цифрах от 1 до 10, где 1 – наиболее доволен, а 10 – наименьшая степень удовлетворенности.

Результаты анализа мы представили в диаграмме (рис. 3).

Из рисунка мы видим, что основные сферы нуждающиеся в

корректировке отдел креатива и отдел управления персоналом. Результативность остальных сфер организации напрямую зависит от успешности тех, с которыми будет работать коуч. [44] Ведь, например, от того насколько эффективно будет трудиться отдел персонала и сколько новых идей будет предложено сотрудниками отдела креатива, будет зависеть и уровень прибыли.

Для создания общей картины мы с помощью метода интервью, задали руководителю организации еще ряд вопросов. Ведь определить проблемные сферы – это только первый шаг. Далее необходимо выяснить, что конкретного в данных сферах подлежит корректировке.

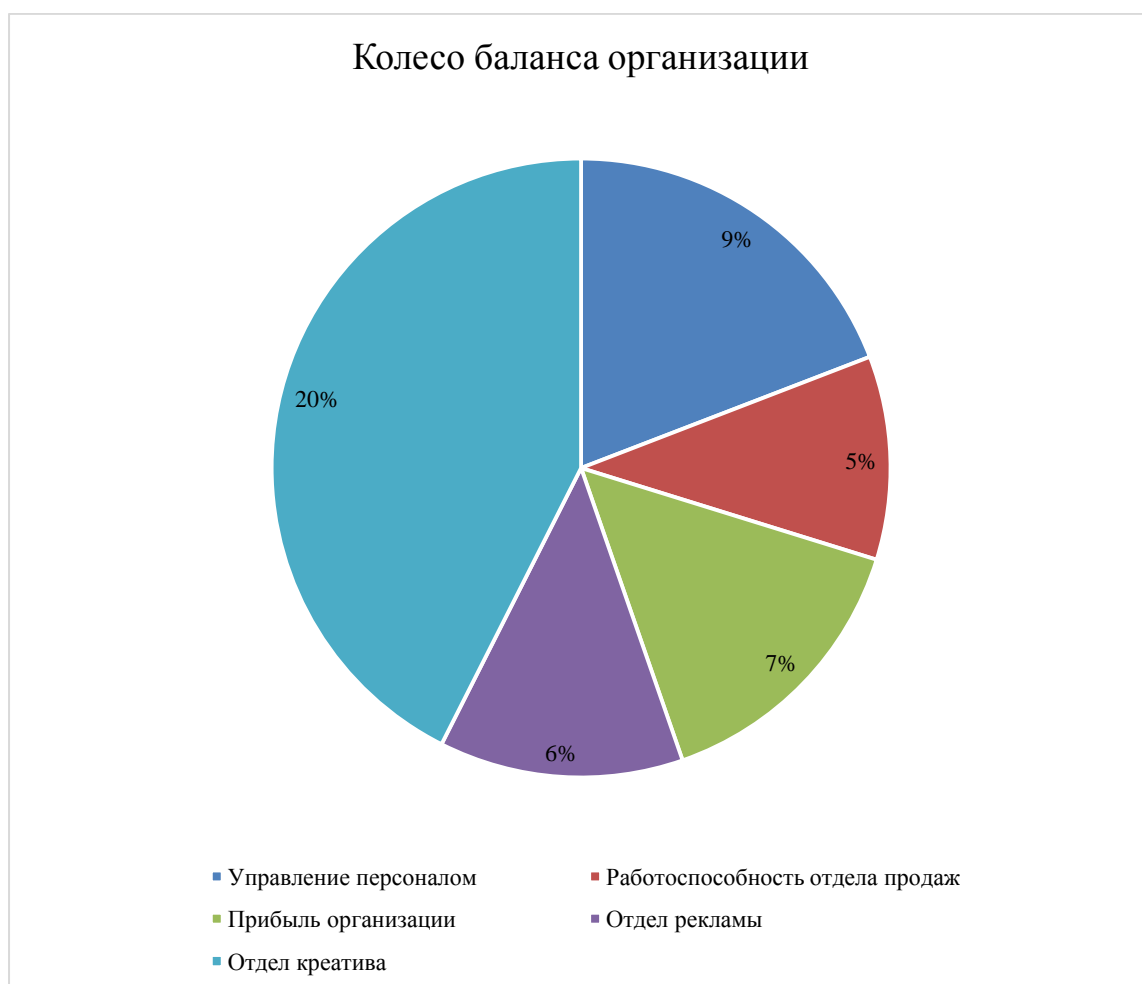


Рисунок 3 – Колесо баланса ООО «Мастер-Флаг» по мнению руководителя

Вопрос: «Какая из сфер деятельности организации нуждается в

изменении, прежде всего?»

Ответ: «Управление персоналом, отдел креатива». На мой взгляд, если внедрить технологию коучинга в указанных сферах, то основные показатели компании, такие как прибыль, не заставят ждать увеличения.

Вопрос: «Почему так важны перемены в этой области?»

Ответ: «Думаю, что перемены, прежде всего, должны быть направлены на человеческие ресурсы. Хочется, чтобы, в первую очередь, сотрудники почувствовали эти перемены, а остальные результаты не заставят себя ждать».

Вопрос: «Почему именно эти перемены нужны сейчас?»

Ответ: «С каждым днем, ситуация в секторе экономики становится все сложнее. Приходится работать, показывая конкурентные преимущества на высшем уровне. Что не всегда удается осуществить на высшем уровне. Предположительно, причина тому кроется в нераскрытом потенциале сотрудников компании».

Вопрос: «Как, по Вашему мнению, повлияют перемены на привычный уклад компании? Возникнут ли сложности?»

Ответ: «Да, конечно, я предполагаю такую возможность. Ведь, как правило, перемены вызывают чувство тревоги у людей. Но, как руководитель, я приму все необходимые меры в рамках легкой адаптации персонала к обновлениям».

Вопрос: «Насколько преодолимы барьеры на пути к изменениям?»

Ответ: «Любые препятствия можно преодолеть, приложив к этому максимум усилий, и обладая твердыми намерениями. В случае внедрения технологии коучинг в нашей организации, возможными препятствиями, по моему мнению, станут нежелание сотрудников принимать перемены. Думаю, правильная мотивация, а также положительный опыт внедрения коучинга, помогут быстро разрешить разногласия.

Вопрос: «И напоследок, один из самых главных вопросов, который мы хотели бы с Вами обсудить. Вы осознаете, что, когда работа коуча на

предприятию закончиться, Вам необходимо будет продолжать миссию по внедрению коучинга. [45] Осуществлять контроль над процессом внедрения технологии, корректировать действия сотрудников, в случае необходимости? Это очень важный аспект, ведь труды будут напрасными, если не в полной мере осознаете ответственность за дальнейшую эффективность программы, которая будет возложена на Вас, как на управляющего.

Ответ: «Безусловно, когда только я задумался о том, чтобы нанять коуча, я предполагал такой исход. Конечно же, я понимаю серьезность возложенной на меня миссии. Я не боюсь перемен, и даже напротив готов проявить весь свой энтузиазм в достижении цели. Для меня новая роль вызывает интерес, как на уровне личного роста, так и достижения высоких показателей организации.

Данный анализ дал нам более ясное понимание причин изменений, возможность спланировать их по времени и определить основные сферы, в которых необходимы изменения. Полученная информация позволила определить уровень и масштабность стратегии изменений, а также подготовить план реализации изменений.

Ответы на эти вопросы значительно проясняют понимание необходимости и возможности осуществления перемен в данное время и позволяют идентифицировать факторы, влияющие на перемены. Кроме этого, в результате опроса руководителя, коуч осознал определенную готовность планировать мероприятия, которые помогут преодолеть сопротивление и усилить программу перемен.

Следующий блок диагностики мы провели внутри штата сотрудников. Мы выяснили, действительно ли стоит ожидать от сотрудников тех или иных препятствий в процессе внедрения технологии коучинга. Выяснили, оправдались ли опасения руководителя организации относительно страхов, которые испытывают подчиненные в процессе внедрения коучинга.

В этой связи у коуча есть ряд вопросов к сотрудникам, касающихся внедрения технологии в уклад их профессиональных будней, с целью

определить, готовы ли развиваться в этом направлении сотрудники.[46]

На сегодняшний день отсутствует четкая и структурированная процедура проведения диагностики в процессе деятельности коуча. Это связано с тем, что профессия еще только развивается. Отсутствуют методические и учебные пособия, что усложняет процедуру проведения диагностики по алгоритму. Поэтому инструменты диагностики мы выбирали самостоятельно, вопросы разрабатывали в зависимости от предпочтений заказчика и на основе имеющегося практического опыта профессиональных коучей.

Как нам уже известно, основной инструмент коуча – это открытые вопросы. Открытые вопросы – это те, которые предполагают развернутые вопросы, в отличие от закрытых, где испытуемый может ответить только «да» или «нет». Существует еще один тип вопросов – трансформационные вопросы. Они используются в том случае, когда испытуемый затрудняется ответить, например, «не знаю», то коучи задают трансформационный вопрос, например, «давайте предположим, что...».

В качестве разминки мы также будем использовать вопросы, например, мотивационные вопросы: каких успехов я добьюсь сегодня; какой вклад я принесу миру; чем бы я хотел сегодня гордиться и т.д.

В качестве домашнего задания можно использовать так называемые вечерние вопросы: чему я сегодня научился; какую пользу я принес обществу своими поступками; за какие свои действия я мог бы испытать гордость, а какие привести в пример и т.д.

И еще один тип вопросов – это вопросы для решения задач: что я хочу сделать, чтобы достичь желаемого результата; какие навыки мне необходимо развивать для достижения поставленных целей и т.д.

Итак, после того, как коуч определился с потребностями руководителя, можно начинать тестирование сотрудников. В начале проведения диагностики мы хотели бы выяснить, чем в понимании сотрудников является коучинг, каковы его преимущества и т.д. Далее представлен опросник для

проведения диагностики. Следующие вопросы являются попыткой выяснить представление опрашиваемых респондентов о понятие коучинг в сфере управления.

1 вопрос. Что Вы вкладываете в понятие коучинг?

- технология раскрытия потенциала человека или организации;
- психологическое консультирование;
- профессиональное наставничество;
- инструмент управления изменениями.

Проанализировав ответы респондентов, коуч сделал следующие выводы. Сотрудники прекрасно осведомлены о понятии коучинг, различают технологию коучинга от наставничества или психологического консультирования. Это отличные результаты, ведь от того, насколько сотрудники владеют информацией о понятии коучинга, зависит и результат работы коуча, соответственно и эффективность внедрения перемен. [41] С количественными результатами опроса мы можем ознакомиться на рисунке 4 продемонстрированном в виде диаграммы:

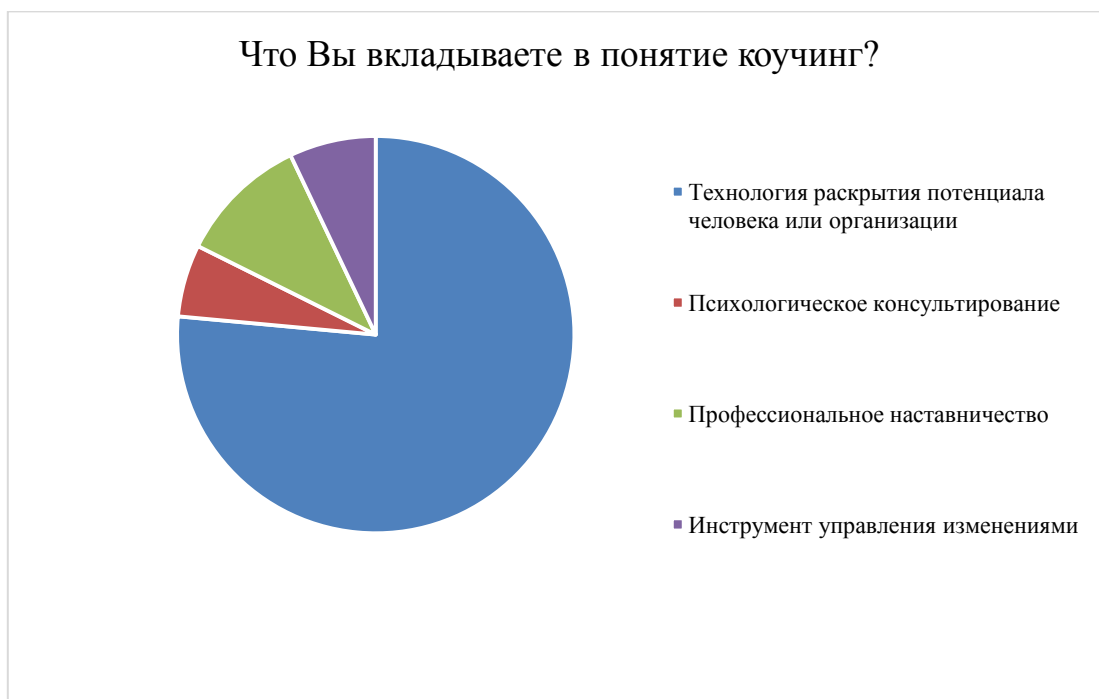


Рисунок 4 – Результаты опроса сотрудников ООО «Мастер-Флаг» по вопросу: «Что Вы вкладываете в понятие коучинг?»

2 вопрос звучит следующим образом: «Готовы ли Вы к переменам в Вашей организации, которые будут касаться внедрения технологии коучинга».

- нет;
- да;
- затрудняюсь с ответом.

Как мы можем заметить на рисунке 4, 10 сотрудников из 12 готовы к нововведениям. Ответы все были четкими, затруднений не возникло. Что говорить о положительном результате. Но предстоит выяснить с двумя участниками, почему их тревожат изменения. И готовы ли они изменить свою точку зрения. В случае положительного ответа, мы с группой сотрудников будем анализировать, какие существуют перспективы развития организации и личности сотрудников. Когда коуч развеет опасения сотрудников, которые не готовы к изменениям, тогда они присоединятся к основной группе (рис. 5).

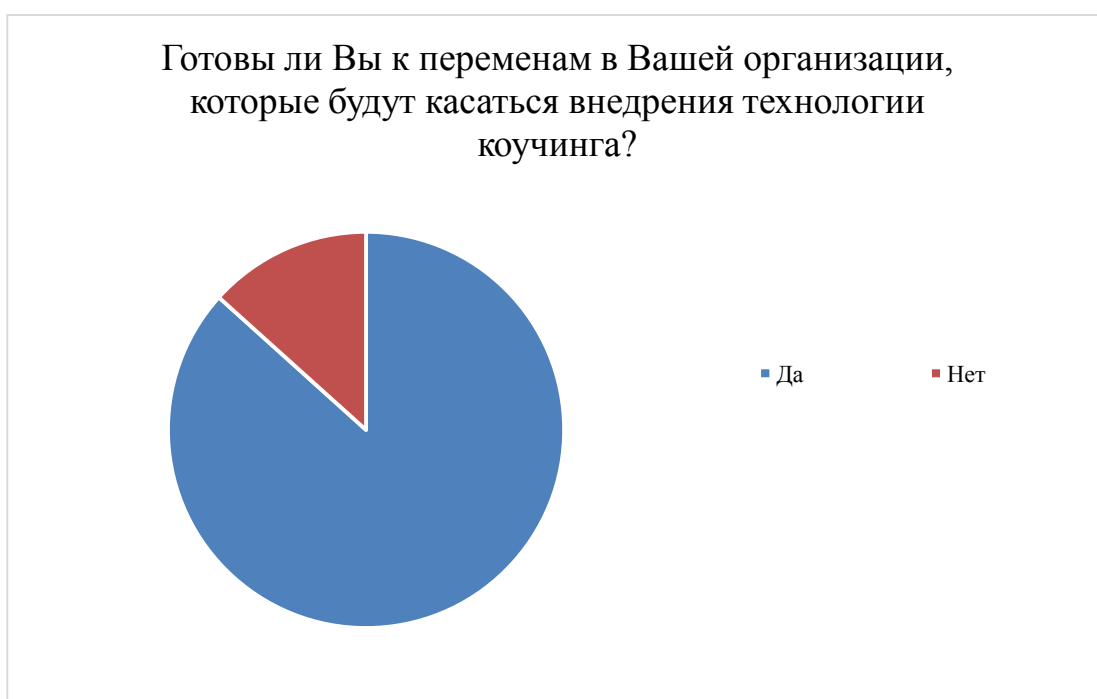


Рисунок 5 – Результаты опроса сотрудников ООО «Мастер-Флаг» по вопросу: Готовы ли Вы к переменам в Вашей организации, которые будут касаться внедрения технологии коучинга?

Итак, мы выяснили, что большинство респондентов положительно отнеслись к грядущим изменениям. Но все же, несколько сотрудников скептически отнеслись к переменам – это немаленькое количество. Поэтому с ними, в первую очередь, будет проведена работа коуча, когда начнется реализация программы по внедрению технологии коучинга в организации.

Далее, мы задали участникам опроса следующий вопрос: как Вы считаете, внедрение технологии коучинг, принесут положительные или отрицательные результаты для Вас лично и для организации в целом? Давайте рассмотрим ряд утверждений, что для Вас является наиболее приоритетным?

Этот вопрос мы обсуждаем за круглым столом, с целью более конструктивного диалога и с возможностью обратной связи. А также выяснение такого важного вопроса параллельно будет возможностью мотивации сотрудников, ведь рассуждая о перспективах своего развития в рамках организации, сотрудники почувствуют свой потенциал и отнесутся к грядущим переменам с большим энтузиазмом.

Следующие утверждения являются попыткой выяснить представление опрашиваемых респондентов о том, как в перспективе они представляют себе видоизмененную организацию, что из нововведений для них представляет наибольшую значимость.

Суть задания заключается в ранжировании предлагаемых утверждений от наиболее верного (ранг 1) к наименее верному (ранг 9). Утверждения представлены ниже:

- получу новые знания и умения;
- получу возможность карьерного роста;
- приобрету навык правильного распределения времени;
- буду иметь возможность повысить свою личную эффективность в целом;
- получу возможность развития лидерских качеств;
- научусь четко осознавать свои цели и задачи;

- всесторонне рассмотреть и оценить сложившуюся ситуацию;
- научусь находить наиболее эффективные пути решения задач и достижения целей;
- внесу вклад в развитие организации;
- выйду на новый уровень общения с клиентами;
- сомневаюсь, что в процессе внедрения технологии коучинг, получу для себя полезные знания.

Итак, за круглым столом мы с сотрудниками обсудили возможные перемены и услышали мнения персонала ООО «Мастер-Флаг» на этот счет. Результаты опроса очень порадовали экспертов диагностики. Все очень воодушевленно обсуждали перспективы от перемен. Некоторые поделились, что очень хотели бы поучаствовать в данном мероприятии, ведь, по словам испытуемых «знания и навыки, которые они используют каждый день в своей работе, объективно устарели. Не помешало бы перенять опыт ведущих компаний».

В процессе обсуждения также выяснилась и еще одна очень важная проблема – некоторые сотрудники чувствуют признаки эмоционального выгорания. Негативные последствия психического выгорания имеют отражение на результатах деятельности не только отдельно взятого работника, но также и организации в целом. Также это явление имеет заразительный характер.

Синдромы, которые отметили сотрудники, имеют все признаки эмоционального выгорания:

- уменьшение вовлеченности персонала в процесс их трудовой деятельности;
- враждебный групповой процесс;
- недостаток сотрудничества среди персонала;
- прогрессирующее снижение инициативы;
- увеличение ощущения неудовлетворенностью трудовой деятельностью.

Данной теме необходимо уделить пристальное внимание в программе по внедрению технологии коучинг. Чтобы избежать последствий синдрома эмоционального выгорания.

Итак, на рисунке 6 мы представим результаты ранжирования утверждений на тему: какие перспективы от внедрения технологии коучинг Вы видите для себя? На основе полученных данных можно сделать ряд выводов, которые помогут в разработке программы по внедрения технологии коучинг.

Основные перспективы, которые, по мнению участников опроса, откроются для них после внедрения программы, следующие: получу возможность карьерного роста; приобрету навык правильного распределения времени; буду иметь возможность повысить свою личную эффективность в целом; научусь четко осознавать свои цели и задачи; всесторонне рассмотреть и оценить сложившуюся ситуацию; научусь находить наиболее эффективные пути решения задач и достижения целей; внесу вклад в развитие организации.

Что говорит о том, что сотрудники ООО «Мастер-Флаг» реально оценивают свои возможности. Но есть и процент сотрудников, хоть и малый, который считает, что нововведения не принесут никакой пользы для их личности и для компании в целом.

Этот факт необходимо внести в список мер по устранению препятствий при внедрении технологии коучинга в ООО «Мастер-Флаг».



Рисунок 6 – Результаты опроса сотрудников ООО «Мастер-Флаг» по вопросу: Какие перспективы от внедрения технологии коучинг Вы видите для себя?

Подводя итоги диагностики, выделим тезисами основные результаты:

- основной процент сотрудников ООО «Мастер-Флаг» готов к внедрению технологии коучинг. Но были выявлены сотрудники, которые обеспокоены грядущими изменениями и нуждаются в разъяснительной работе;
- персонал организации в целом выявил для себя немаловажные плюсы введения данной технологии;
- также был выявлен ряд сотрудников, которые не видят плюсов от внедрения технологии. Не осознают пользы от внедрения технологии не для личного роста, не для роста компании;
- в процессе диагностики была выявлена еще одна проблема – эмоциональное выгорание сотрудников;
- мониторинг организационного устройства показал, что в «Мастер-Флаг» отсутствует отдел по обеспечению организации инновационной деятельностью. В ходе диагностики было решено создать таковой отдел и выбрать ответственное лицо;

- анализ стиля руководства глазами сотрудников показал, что подчиненные довольны тем, как осуществляет свою деятельность руководитель;
- руководитель первого звена позитивно настроен на перемены в организации. Более того, готов продолжать миссию коуча, после окончания его деятельности в организации.

3. Разработка рекомендаций по оптимизации развития персонала ООО «Мастер-флаг»

3.1. Предложения по оптимизации развития персонала ООО «Мастер-флаг»

На основе теоретических основ для внедрения коучинга в систему развития персонала, рассмотрим некоторые практические мероприятия для реализации данной задачи. Отметим, что внедрение коучинга в организацию – довольно сложный объемный проект, включающий в себя несколько этапов: обучение коучингу, индивидуальные мероприятия, общение с руководителем, групповые занятия и т.д. Таким образом, затрагивается вся структура управления организацией, меняя привычные принципы общения и поведения в коллективе.

Анализ внутриорганизационного климата показал, что действительно, в организации присутствует ряд проблем. Проблемы носят индивидуальный, а также организационный характер.

Список проблем в процессе внедрения коучинга в организации, можно представить следующим образом:

Мы учли все проблемы, с которыми могут столкнуться сотрудники и руководитель, и на их основе разработали план, с помощью которого внедрение технологии коучинга пройдет эффективно и преимущественно незаметно для сотрудников. План реализации перемен имеет свои обязательные характеристики, которые, безусловно, способствуют эффективной работе коуча и не ставит под угрозу программу:

- план достаточно краток, ясно написан и перечисляет шаги, которые нужно сделать;
- при разработке плана учитывались мнения и идеи сотрудников, все это отражено в договоре между руководителем и коучем;
- разработанный план соответствует стилю и потребностям

организации;

- описанные в плане шаги ясны и разделяются сотрудниками;
- указаны все необходимые ресурсы;
- план содержит перечень действий и ответственных лиц.

Действия коуч-менеджера можно представить алгоритмом: постановка цели и задач → анализ текущей ситуации → анализ возможностей → разработка стратегии действий → контроль и поддержка при реализации плана действий.

Оценив организационный климат ООО «Мастер-Флаг», учтя при этом мнение руководителя и персонала, мы выделили цель и задачи программы внедрения.

Цель – начать эффективно применять коучинг как инструмент необходимый руководителю, для повышения результативности работы сотрудников, освоения ими новых навыков, усиления их мотивации и вовлеченности, укрепления доверия и как следствие повышение результативности всей организации.

Исходя из цели программы, мы разработали ряд задач:

- активизировать внутренний потенциал сотрудников;
- наделить руководителя организации полномочиями коуча, чтобы в дальнейшем он мог продолжать свою деятельность в рамках технологии коучинга;
- ускорить поиск и воплощение неординарных, смелых решений для бизнеса и получать от этого удовлетворение;

Целевая группа программы – сотрудники и руководство ООО «Мастер-Флаг».

База апробации программы – ООО «Мастер-Флаг».

Ресурсное обеспечение – компьютер, проектор (для представления презентаций). Канцелярские принадлежности для проведения творческих занятий: карандаши, краски, клей, ножницы, бумага, журналы и газеты.

Чтобы коучинг был реализован успешно, необходимо придерживаться

некоторых правил его проведения:

- между менеджером-коучем и подопечным устанавливаются отношения взаимного доверия и взаимопонимания;
- и та, и другая сторона чувствуют свою ответственность за результат, к которому они стремятся. Согласно мнению Дж.К. Смарта, менеджеры «должны работать с коучингом как с процессом поддержки/помощи, а не управления подчиненными» (в первом случае вся ответственность лежит на менеджере, во втором – на его подопечном);
- и у коуча, и у его подопечного велико желание учиться и совершенствоваться;
- менеджер-коуч будет стараться быть, насколько это возможно, беспристрастным, однако в реальности, крайне сложно бывает избавиться от «влияния» своей точки зрения, поэтому наилучший выход – заранее сказать себе, что имеют право на существование и другие точки зрения, другие убеждения.

Исходя из того, что диагностика была проведена на индивидуальном (непосредственно с руководителем) уровне и организационном (с сотрудниками), то целесообразно будет организовать работу коуча на двух уровнях – индивидуальном и организационном. Но конечно, не весь процесс внедрения коучинга в организацию будет построен по данной схеме, в определенный момент и сотрудники и руководитель будут привлечены к общей деятельности в рамках укрепления отношений между ними. А также работа коуча будет разделена на этапы:

- начальный (ознакомительный) – на данном этапе пройдет знакомство с коучем, с технологией, опытом внедрения технологии. Будет обсуждаться целевой аппарат программы. Также сотрудники смогут задать вопросы;
- основной – на данном этапе будут проведены ключевые мероприятия программы. В данном блоке сосредоточены основные

задачи коуча. Блок является самым продолжительным и содержательным;

– заключительный – на данном этапе будут подведены итоги программы, выявлены результаты внедрения программы, оглашены плюсы и минусы программы всеми сторонами процесса (коучем, руководителем, сотрудниками). При необходимости между коучем и заказчиком может быть заключено дополнительное соглашение в случае неблагоприятного результата. В данной ситуации может произойти корректировка программы, и введен ещё один или несколько дополнительных этапов.

Коучинг – это гибкий и открытый процесс, увлекательное исследование, и управляет этим процессом клиент, коуч лишь ассистирует.

Классический тренинг имеет четкую программу, упражнения и регламент. Тренинг в стиле коучинг, напротив, имеет открытые границы, он подчиняется задаче, которую ставит сам клиент, и адаптируется под конкретную ситуацию.

Если мы говорим о коуч-тренинге для группы, важно отметить, что он стимулирует всю группу работать с позитивным настроем, открывать новые территории и возможности, задавать вопросы и искать ответы вместе, делиться открытиями.

Каждое занятие с коучем имеет свою четкую структуру, что позволяет добиться наибольшей эффективности. Для того чтобы человек мог использовать свой потенциал по максимуму, необходима комфортная психологическая обстановка. Важно также создать благоприятные внешние условия: вместе с клиентом мы подбираем время, удобное для него, формат встреч, каналы связи. Если все эти факторы соблюдены, человеку будет проще войти в творческое состояние, раскрыться психологически и проработать важную для него задачу. Итак, вот несколько обязательных структурных элементов программы:

– каждое занятие начинается с разминки. Целью разминки является

раскрепощение, расслабление участников процесса; после разминки у участников появляется настрой, появляется хорошее настроение, что, безусловно, играет важную роль для работы коуча;

– рефлексия – данный элемент также очень важен, ведь он является средством обратной связи. Коуч получает информация для организации последующих занятий, осознает какие элементы программы не подходит для конкретной группы или сотрудника.

1-е занятие «Знакомство». Коуч представляется, рассказывает о своей профессии и деятельности. С помощью презентации на проекторе показывает успешные результаты внедрения программы в других организациях. Говорит о мотивационных моментах для сотрудников, о том в частности, что инновационная деятельность в организации способствует не только росту для компании, но и, в первую очередь, личностному росту каждого из участников программы. Отвечает на вопрос: как коучинг мотивирует подчиненных развиваться? Коуч дает практические рекомендации по данному вопросу.

Затем происходит разминка, хотя сотрудники уже и знакомы друг с другом, коуч предлагает для участников следующую игру. Он просит каждого из сотрудников организации написать на листе бумаги забавный факт из жизни, что-то очень яркое и запоминающееся. Затем эти листы сложить так, чтобы никто не смог прочесть написанное и сложить их в корзинку. Ведущим выступает коуч. Он по очереди достает записки и с участниками программы старается отгадать, кто же из сотрудников является автором. Данная игра очень приободрила всех участников программы, помогла почувствовать себя в кругу друзей, отвлечься от повседневной рутинной работы. Это мера играет важную роль в установлении между коучем и сотрудниками доверительных отношений. [43]

Также на занятии было проведено мероприятие в формате «Дерево ожиданий». На импровизированном дереве (нарисованном на доске) участники на бумажных листиках писали свои ожидания от программы, на

основе тех данных, которые они получили от коуча. Участники озвучивали свои ожидания от тренинга, тем самым повышая мотивацию на тренинге и осознавая свою ответственность за результат обучения.

Основные вопросы, с которыми ознакомились сотрудники, можно сформулировать следующим образом: участники узнали, какие вопросы бывают и как их задавать, к чему они могут привести; узнали о смысле и значении вопроса – как инструмента обучения, осознания, развития и управления. Участники отработали последовательность видов вопросов, их соответствие структуре и этапу коучинг технологии. Заметили повышение эффективности коучинг технологии с помощью правильных вопросов.

В конце встречи была проведена рефлексия: участники по очереди высказались относительно полученных знаний; поделились, что нового и полезного они узнали для себя; поставили перед собой цели и задачи.

2-е занятие прошло индивидуально с руководителем. Коучинг руководителей (Executive coaching) – индивидуальное сопровождение руководителя для достижения им конкретной цели с наименьшей затратой времени и энергии. На занятии обсуждались следующие темы:

- был проведен анализ занятия №1 совместно с руководителем, что в большей степени способствовало пониманию коуча в каком направлении ему двигаться при составлении блока практических занятий;
- а также коуч и руководитель первого звена выяснили как внедрение планов развития может параллельно существовать с основной управленческой деятельностью.

Следующий шаг коуча заключался в проведении разъяснительной работы для сотрудников ООО «Мастер-Флаг», у которых в ходе диагностики выявилось отрицательное отношение относительно внедрения технологии коучинга. Тему занятия можно озвучить как: «Почему коучинг эффективен»? Методы, используемые на занятии: мини-лекция, практические упражнения в группах, просмотр видео материалов.

Коуч в процессе проведения занятия разъяснил участникам, что все

ресурсы, необходимые человеку для осуществления целей, у него есть. Что благодаря внедрению коучинг технологии в организации возможен более продуктивный подход к решению жизненных проблем. Отсюда непременно возникнет личностный рост, возможно и карьерный, ведь потенциал, который активизирует коуч, будет замечен не только для сотрудника, но и для окружающего персонала. Для достижения результата своей деятельности коуч задает сотруднику вопросы, позволяющие самостоятельно найти подходящий вариант развития.

3.2. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Результатом проведения комплекса мер стало то, что сотрудники, которые скептически отнеслись в деятельности коуча, поменяли свое мнение. В ходе разъяснительной работы участники занятия осознали несравненные преимущества технологии и отметили, что непременно хотели бы обладать такими качествами.

Очередное занятие было посвящено такой важной теме, как обучение компетенциям, которых не доставало сотрудникам. Таких компетенций как:

- повысить эффективность коммуникаций;
- создать договоренности, которые будут исполняться;
- грамотно организовать работу команды;
- создавать более креативные и эффективные решения;
- в полной мере раскрыть потенциал каждого члена команды в интересах дела;
- достичь поставленных целей с наименьшими затратами и в минимальные сроки;
- получать больше радости от командного взаимодействия.

Итак, для достижения поставленной цели был разработан цикл занятий. В него вошли самые разнообразные методы, творческие, в том числе.

Методы мы занесли в таблицу 8, а также раскрыли суть методы и указали, каких результатов с его помощью мы достигли.

Роль коуча на данном этапе – продолжение индивидуальной и групповой работы. Его основная задача – помочь людям и организации в целом «не пасть» у первых препятствий и «не вскружить себе голову» при первых успехах, а постоянно концентрироваться на той цели, к которой они идут.

Таблица 8 – Программа занятий для повышения компетенций сотрудников

Название метода	Содержание метода	Результаты
Тест-диагностика	Была проведена для сотрудников с целью выявления уровня обладания знаниями в той или иной области. В какой степени у сотрудника развито владение компетенцией.	Для коуча данная информация выступила стартом для разработки последующих занятий: выбора методов, средств и т.д.
Мозговой штурм в группах	В процессе использования данного метода, сотрудники постарались озвучить все те навыки, которыми, по их мнению, должен обладать сотрудник ООО «Мастер-Флаг».	Коуч обладает теми знаниями, которые дают ему необходимую информации для построения занятия таким образом, чтобы оно принесло максимальный результат и эффективность, как для сотрудников, так и для организации.
Практические упражнения в тройках	Данный метод был использован для закрепления приобретенного навыка. Например, сотрудник овладел навыком ведения переговоров. Совместно с коучем сотрудники моделируют ситуацию переговоров, один из сотрудников выступает клиентом, второй – менеджеров, третий, например – руководителем.	Данный метод позволяет сотрудникам поупражняться в новых умениях. Зоркость коуча в нужный момент сработает, и он вправе подкорректировать деятельность сотрудников. Но не ненавязчиво, полагаясь на основной принцип коуча – направлять, а не поучать.
Круг обратной связи от участников	Данный метод позволяет сотрудникам задать волнующие вопросы коучу. Не откладывая их на следующие занятия, а обязательно в конце минувшего, чтобы все опасения или сомнения развеялись, перед тем, как участник покинет стены тренинговой комнаты.	Для коуча размышления, вопросы и предложения сотрудников являются основой к реализации следующего занятия.
«Парковка вопросов»	Один из основных методов, который использует коуч, это метод открытых вопросов.	Данный метод позволил коучу направлять сотрудников с помощью вопросов, с целью активизации их потенциала.

Одно из занятий было проведено в творческой форме. Выбор данной формы занятия был обусловлен тем, что в рабочей обстановке очень часто сотрудникам хочется сменить поле деятельности, выйти за рамки профессиональных отношений. Для этого существуют методы, например, аутотренинг. Об этих методах мы поговорим далее, когда тема пойдет об эмоциональном выгорании.

Итак, коуч предложит совместно с участниками, создать коллаж на тему «Перемены нам к лицу». Задание было следующим: коуч предложил сотрудника газеты и журналы, из которых можно было вырезать картинки и надписи.

И создать совместный коллаж, используя также карандаши, краски и т.д. Данная деятельность побудила сотрудников к творчеству.

А также участники еще раз вспомнили все те постулаты коучинга, о которых рассказывал коуч на первых занятиях.

По окончании занятия, коуч предложил участникам сесть в круг, и обсудить некоторые вопросы: что сегодня им понравилось больше всего; хотели бы они повторить занятия в творческой форме; каких успехов участники уже добились, а какие еще в перспективе и т.д.

Следующей темой занятия является «эмоциональное выгорание и пути его преодоления».

Ключевое занятие коуч назвал не иначе как «день самоуправления». Таким образом, он решил добиться от сотрудников освоения еще одного наиболее важного навыка «самокоучинг». Ведь после проведения и окончания программы, коуч не будет зачислен в штат ООО «Мастер-Флаг». Поэтому сотрудникам и управляющему необходимо будет самостоятельно прибегать в случае необходимости к методам коучинга. А также обучать новых сотрудников концепции коучинга в организации.

Занятие прошло в группе сотрудников и руководителя. Форма занятия: ролевая игра. Коуч предлагал к моделированию различные ситуации, которые сотрудники, меняясь ролями, разыгрывали друг с другом.

В результате взаимодействия мы достигли следующих результатов:

- Участники проанализировали и сравнили результаты мышления в рамках проблемы и в рамках решения.
- Участники убедились в эффективности коучингового мышления (в рамках решения) на примере решения своих актуальных индивидуальных и командных задач.

В процессе занятия было решено объявить голосование на следующую тему: создание отдела по работе с коучинг технологиями и выбрать группу ответственных лиц. Сотрудники единогласно проголосовали «за» введение такого отдела.

Последнее занятие было полностью посвящено процессу обратной связи. Коучу, заказчику и, конечно же, сотрудникам, хотелось подвести итоги внедрения технологии в организации. Участники процесса обменялись вопросами, предложениями и пожеланиями. [42]

Итак, мы подошли к завершению программы. Участники резюмируют полученный на тренинге материал. Участники сверяют свои ожидания и результаты и формируют план в формате:

- где, как и с кем, я буду практиковать управление в стиле коучинг;
- какие коучинговые навыки, подходы и модели, я буду развивать в ближайшие три месяца, как, по каким критериям я буду отслеживать и фиксировать результаты, кто будет моим партнером по фиксации и поддержке результатов;
- создание плана (первых трех шагов) в решение актуальной рабочей задачи в рамках решения. Фиксирование результатов по реализации.

Итак, достижения в рамках всей компании следующие:

1. Повысился уровень продаж и качество обслуживания.
2. Повысилась мотивация персонала.
3. Были развиты лидерские компетенции руководителей.
4. Сократились затраты на обучение персонала.

5. Снизился уровень стресса в организации.
6. Проведен поиск новых клиентов и партнеров.
7. Обнаружены идеи и вдохновение для дальнейшего развития бизнеса.

В подведении итогов хочется обозначить основные достижения сотрудников:

1. Знают и понимают принципы коучинга, его место, роль и преимущества в управлении организацией.

2. Применяют методы коучинга в управлении своими целями и задачами, а также направляют свой потенциал на благо роста показателей организации.

3. Применяют модель коучинга для адаптации сотрудников, постановки целей, планирования, мотивации, оценки, разрешения конфликтов, обучения и других ситуаций деятельности.

4. Применять методы самокоучинга для повышения качества жизни и деятельности, развития личного потенциала.

5. Понимают, как продвинуть принципы коучинга в своей компании.

А также основные достижения руководителя первого звена. Данная программа позволила руководителю узнать:

1. Как избегать лишних финансовых и временных трат на рекрутинг инновационные методы привлечения кадров.

2. Как снизить текучесть кадров и удерживать талантливых сотрудников.

3. Как повысить производительность и лояльность сотрудников.

4. Как привлекать талантливых сотрудников.

5. Как выглядеть престижно в широкой аудитории соискателей и конкурентов.

6. Как построить собственный уникальный бренд работодателя.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

– основной процент сотрудников ООО «Мастер-Флаг» готов к

внедрению технологии коучинг;

- персонал организации в целом выявил для себя немаловажные плюсы введения данной технологии. Также был выявлен ряд сотрудников, которые не видят плюсов от внедрения технологии, а также сотрудников, которые испытывают эмоциональное выгорание;
- мониторинг организационного устройства показал, что в «Мастер-Флаг» отсутствует отдел по обеспечению организации инновационной деятельностью. В ходе диагностики было решено создать таковой отдел и выбрать ответственное лицо;
- анализ стиля руководства показал, что подчиненные довольны тем, как осуществляет свою деятельность руководитель;
- руководитель первого звена позитивно настроен на перемены в организации.

Внедрение коучинга меняет также и систему мотивации внутри коллектива, что способно порождать конфликты и несогласия в коллективе. Целью коучинга является оказание экспертной и психологической поддержки каждому, а также указание направления решения актуальных задач компании. Результатом коучинга является принятие решений, совершенствование организационной культуры, изменение парадигмы мышления сотрудников и руководства.

Основные мероприятия для решения этих задач будут представлены в таблице 9.

Срок реализации мероприятий – один год с июля 2021 по июнь 2022 гг. Для реализации мероприятий на предприятии ООО «Мастер-Флаг» необходимо обосновать затраты, оценить социально-экономическую эффективность.

Таблица 9 – Основные мероприятия по совершенствованию системы мотивации ООО «Мастер-Флаг»

Поставлен ная задача	Мероприятие	Срок	Ответствен ные лица	Ожидаемый результат
1	2	3	4	5
1.Улучшен ие социально-психологич еского климата	1.Введение в штатное расписание должности коуча:	Август 2021	Начальник отдела кадров	1.Устранение конфликтов 2. Снижение напряженности 3.Выявление общих интересов и выявление талантов у коллег 4.Повышение сплоченности работников на предприятии 5.Обеспечение хорошего состояния здоровья
	2.Проведение совместных неформальных мероприятий	Каждый месяц	Коуч	
2.Улучшен ие системы нематериал ьного стимулиров ания работников	1.Занесение на доску почета, вручение грамот, отличившимся сотрудникам	Каждый месяц	Менеджер по персоналу	1.Признание со стороны руководства и коллектива 2.Выявление творческих сторон у работников предприятия 3.Ощущение значимости
	2.Проведение мероприятия - Лучший работник за год	Декабрь 2021		
3. Улучшение системы обучения и переквалиф икации	1.Проведение аттестации работников	2021	Начальник отдела кадров	1.Повышение квалификации персонала 2. Повышение результативности
	2.Проведение курсов по повышению квалификации работников	Октябрь – Ноябрь 2021		
4. Улучшение системы профессио нального развития	1. Программа стажировка и приобретение опыта на других предприятиях	Октябрь – Ноябрь 2021	Директор производствен ного отдела	1.Повышение способности работников адаптироваться к изменяющимся условиям 2.Повышение качества работы за счет приобретения дополнительных знаний
	2.Введение наставничества	Ноябрь 2021	Менеджер по персоналу	
	3.Проведение тренингов и семинаров	Ноябрь 2021		
5. Снижение напряженн ости труда	1.Повысить взаимодействие между отделами	Август 2021	Менеджер по персоналу	1.Снижение напряженности 2.Увеличение качества выполняемой работы 3. Увеличение объема производства
	2. Гибкий график для некоторых сотрудников			
	3. Регулярные встречи с руководством	Каждый месяц	Генеральный директор	

Экономическая эффективность выражается в отношении полезных результатов к затраченным ресурсам, обусловившим получение этих результатов. Расходы на введение мероприятий на предприятии ООО «Мастер-Флаг» будут представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Затраты на проведение мероприятий на предприятии ООО «Мастер-Флаг»

Мероприятия	Ответственные лица	Кол-во	Стоимость за ед., руб.	Общая стоимость, руб.
1. Улучшение социально-психологического климата				
1. Введение в штатное расписание должности коуча: -Изучение существующих проблем во взаимоотношениях на основе анкетирования – Составление рекомендаций по снятию напряжения -Устранение проблем во взаимоотношениях -Организация совместной работы коллектива	Начальник отдела кадров	1	25000 (с учетом НДФЛ 13% и 30% – на отчисления в пенсионный и медицинские фонды)	300000
	Коуч	1	-	-
	Коуч	1	-	-
	Коуч	По необходимости	-	-
	Коуч	По необходимости	-	-
2. Проведение совместных неформальных мероприятий: -Проведение спортивных состязаний (по волейболу, теннису) -творческих мероприятий; – конкурсов профессионального мастерства -Организация выездов на природу, организация турпоходов -Проведение банкетов – Абонементы лучшим работникам на месяц в бассейны и тренажерный зал	Менеджер по персоналу	1 раз в месяц	2000	24000
	Менеджер по персоналу	3	7000	21000
	Менеджер по персоналу	2	20000	40000
	Менеджер по персоналу	2	4000	8000
2. Улучшение системы нематериального стимулирования работников				
1 Вручение грамот, отличившимся сотрудникам	Менеджер по персоналу	1 раз в месяц	500	6000

2.Проведение мероприятия – Лучший работник за год	Менеджер по персоналу	1	3000	3000
3.Улучшение системы обучения и переквалификации				
1.Проведение аттестации работников	Начальник отдела кадров	1	-	-
2.Проведение курсов по повышению квалификации работников	Начальник отдела кадров	2	4000	8000
4.Улучшение системы профессионального развития				
1. Программа стажировка и приобретение опыта на других предприятиях	Директор производственного отдела	1	-	-
2.Введение наставничества	Директор производственного отдела	1 раз в месяц	2000	24000
3. Проведение тренингов, семинаров	Менеджер по персоналу	2	6000	12000
5.Снижение напряженности труда				
1.Повысить взаимодействие между отделами	Коуч	1	-	-
2. Гибкий график для некоторых сотрудников	Начальник отдела кадров	1	-	-
3.Регулярные встречи с руководителем	Генеральный директор	1 раз в месяц	-	-
Итого затрат: 446 000				

Из таблицы 10 видно, что общие затраты на реализацию предложенных мероприятий составляют 446 000 рублей. Общая сумма затрат на мероприятия по приведенным выше расчетам составляет 446 000 (четыреста сорок шесть тысяч) рублей. Среднемесячные затраты составят примерно 37 166 рублей.

Прогнозируемый прирост от внедрения предложенных мероприятий составляет 3%. Из Таблицы 1 видно, что за 2020 год выручка предприятия составила 15 598 000 рублей, предполагаемая выручка за 2021 год увеличится на 467 940 тыс. руб. и составит 16 065 940 рублей.

Теперь рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий. $16\,065\,940$ (прогнозируемая выручка) – $446\,000$ (затраты на обучения персонала) = $15\,619\,940$.

Таким образом, успешное внедрение коучинга в организацию сводится к нескольким моментам, следование которым обеспечивает быстрое и эффективное применение коучинга для целей организации.

Внедрение технологии коучинга оказало благоприятное, позитивное влияние на организацию. Достигнуты результаты, о которых заключили соглашение заказчик и коуч. Ключевые достижения заключаются в следующем: повысился уровень продаж и качество обслуживания; обнаружены идеи и вдохновение для дальнейшего развития бизнеса; применяют методы коучинга в управлении своими целями и задачами, а также направляют свой потенциал на благо роста показателей организации; применяются методы самокоучинга для повышения качества жизни и деятельности, развития личного потенциала; снижен уровень текучести кадров; у сотрудников сохранилась мотивация к обучению; эмоциональный климат в организации, по мнению сотрудников, стал теплее, приятнее, работать стало легче и интереснее, так как с помощью коучинга между сотрудниками удалось достичь взаимопонимания; также улучшилось взаимопонимание между сотрудниками и руководителем, который по их мнению стал более внимательный и отзывчивый.

Заключение

Развитие персонала – совокупность мер, который включает в себя: профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации работников, оценку, как кандидатов на вакантную должность, так и текущую периодическую оценку сотрудников, а также планирование карьеры в организациях. Цель развития персонала – обеспечение компании грамотно обученными и мотивированными работниками в соответствии со стратегией ее развития. Тема коучинга сегодня одна из самых востребованных в вопросах развития персонала, так как, согласно проведенным исследованиям, коучинг является наиболее успешной методикой. Такой результат связан, в первую очередь, с тем, что коучинг не просто методика, а целая философия и система способов и техник, направленных на достижение долгосрочных целей в развитии персонала.

Принципиальная новизна коучинга в развитии персонала состоит в следующем:

- коучинг повышает уровень межличностных отношений в коллективе, способствует разрешению конфликтов и укреплению взаимоотношений между руководителем и подчиненными;
- коучинг единственная лично-ориентированная методика, целью которой является, прежде всего, развитие человеческой личности, новых способностей, которые уже в свою очередь совершенствуют и работу сотрудника, делая ее более эффективной;
- коучинг помогает руководителю сформировать успешную командную работу, настроить коллектив на эффективное взаимодействие.

Целью коучинга является оказание экспертной и психологической поддержки каждому, а также указание направления решения актуальных задач компании. Результатом коучинга является принятие решений, совершенствование организационной культуры, изменение парадигмы

мышления сотрудников и руководства.

Внедрение коучинга меняет также и систему мотивации внутри коллектива, что способно порождать конфликты и несогласия в коллективе.

Анализ текущего эмоционального климата сотрудников ООО «Мастер-Флаг» показал, что коллектив готов к внедрению технологии коучинг. Со всеми, кто выказывал сопротивление, была проведена разъяснительная работа. В целом, как пример организации для внедрения коучинга, «Мастер-Флаг» показала себя с лучшей стороны. Персонал организации осознает важность нововведений, были проанализированы проблемы, существующие в коллективе, такие как:

- некоторые сотрудники не видели плюсов от внедрения новых обучающих технологии и не осознавали пользы от внедрения технологии не для личного роста, не для роста компании;
- в процессе диагностики была выявлена еще одна проблема – эмоциональное выгорание сотрудников;
- мониторинг организационного устройства показал, что в «Мастер-Флаг» отсутствует отдел по обеспечению организации инновационной деятельностью;
- анализ стиля руководства глазами сотрудников показал, что подчиненные довольны тем, как осуществляет свою деятельность руководитель;
- руководитель первого звена позитивно настроен на перемены в организации. Более того, готов продолжать миссию коуча, после окончания его деятельности в организации.

В итоге, в рамках анализа были выяснены следующие положительные моменты внедрения коучинга:

1. Повысился уровень продаж и качество обслуживания в «Мастер-Флаг».
2. Повысилась общая мотивация персонала.
3. Были развиты лидерские компетенции руководителей.

4. Сократились затраты на обучение персонала.
5. Снизился уровень стресса в организации.
6. Проведен поиск новых клиентов и партнеров.
7. Обнаружены идеи и вдохновение для дальнейшего развития бизнеса.

К сожалению, коучинг в России находится только на стадии становления, как в теоретическом, так и в практическом плане. Ясно определилось тенденция лично-ориентированного развития персонала, который уже показал свою эффективность. Сложность внедрения коучинга заключается в том, что он требует изменений в корне системы управления организацией, ее корпоративной культуры и начальных принципов работы.

Список используемых источников

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: Учебник. – М: МФПУ «Синергия», 2017.
2. Балакина, А.П. Профориентация в системе управления развитием человеческих ресурсов [Текст] // Экономика и управление. – 2017. – № 12. – С. 3-7.
3. Бобинкин С. А., Филинова Н. В., Акатова Н. С. Управление персоналом: учебное пособие / М.: Директ-Медиа, 2017. – 320 с.
4. Власов, В.А. Изобретения в области нанотехнологий и наноматериалов [Текст] // Нанотехнологии в строительстве. – 2017. – № 1. – С. 81-99.
5. Гаврилюк Г. В. Подготовка и повышение компетенций кадров с использованием технологий и структур коучинга // Новые технологии. – 2016. – № 4. С.74–76.
6. Газизова Э.Р. Проблема внедрения коучинга в систему управления персоналом в организации//Молодой ученый. 2018. № 6. С. 389-391.
7. Дедкова И.Ф., Филоненко А.А., Лымарева О.А. Применение коучинга в профессиональном развитии: новые возможности раскрытия человеческого потенциала Экономика устойчивого развития. 2016. № 3 (23). С. 128-132.
8. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и ко, 2017. – 288 с.
9. Елышина П. Коучинг в карьере // Маркетолог. – 2016. – №7. – С.16-19.
10. Забирова Л.М. Кадровая политика организации и развитие стратегического управления человеческими ресурсами [Текст] // Вестник КГФЭИ. – 2017. – № 1. – С. 27-30.
11. Зиммерль В., Зиммерль К. Коучинг: Вперёд, от ресурса к цели! – СПб: Издательство Вернера Регена, 2017. – 144 с.

12. Золотарева О. Коучинг и мнения компаний о его эффективности // Управление персоналом. 2016. №18. С.42-43.
13. Казарин М.Г. Коучинг – эффективный инструмент управления // Директор школы. 2016. №6 (169). С.43-48.
14. Казарин М.Г. Коучинг: новые тенденции менеджмента // Личные продажи. 2018. №4. С.280-287.
15. Кандаурова И.А. Коучинг в организации: за и против // Управление человеческим потенциалом. 2017. №2. С.152-157.
16. Киселева Е.А. Гендерный подход к мотивации персонала [Текст] // Управление персоналом. – №6. – 2016. – С. 20-22.
17. Комаров, Е.В. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом [Текст] // Управление персоналом. – 2017. – № 1. – С. 38-41.
18. Коноплева Г.И., Борщенко А.С. Коучинг как основа развития персонала в условиях инновационной среды//Современные наукоемкие технологии.2018. № 2. С. 190-199.
19. Кузнецов, Е.Г. Особенности управления персоналом в сфере услуг [Текст] // Вектор экономики. – 2018. – № 3. – С. 30-36.
20. Лымарева, О.А., Носкова, Ю.В. Специфика организации работы персонала сферы услуг [Текст] // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 10. – С. 11-13.
21. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала. [Текст] / – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2016. – 144 с.
22. Малиновский П. Методы оценки персонала [Текст] // Кадровик. – 2016. – №6. – с. 53 – 56.
23. Мартынова, К.А. Методы мотивации сотрудников в современных организациях [Текст] // Аллея науки. – 2018. – № 9. – С. 292-295.
24. Медведева Е.А. Коучинг как инструмент развития инновационного лидера // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2016. Т.3. №2. С.42-44.

25. Мулянова К.Ю. Развитие коучинга как инструмента кадрового менеджмента в России // Контентус. 2018. №3 (20). С.7-12.
26. Новицкая, Т. С., Ивлюшкина, О. С. Управление адаптацией персонала в организациях сферы услуг [Текст] // Молодой ученый. – 2017. – №11. – С. 879-883.
27. Павленко Ю.А. Управление в стиле коучинг: особенности освоения // Управление человеческим потенциалом. 2017. №3. С. 222-228.
28. Перцев А.В., Карнаух И.И. Коучинг успех после успеха. – М., Кнорус, 2016. – 176 с.
29. Притворова А.А. Трансформационное обучение: логические уровни и коучинг // Вестник Восточно-Сибирской Открытой Академии. 2017. Т.12. №12(12). С.13-21.
30. Розенталь Р.М., Николаева А.Г. Развитие потенциала команды с помощью коучинга – практика работы в российских компаниях // Управление развитием персонала. 2016. №1. С.68-78.
31. Сниховская И.В. Управление персоналом [Текст] // Сниховская И.В. – Конкурс. – 2016. – № 2. – С. 15-17.
32. Туманова, О.М. Оценка персонала как составная часть оценки бизнеса [Текст] / О.М. Туманова // Управление человеческим потенциалом. – 2016. – №2. – С. 88-100.
33. Управление персоналом организации: учеб. пособие для всех форм обучения [Текст] / Л.К. Аверченко; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016 – 203 с.
34. Холопова, В.Е. Что такое оценка персонала [Текст] / В.Е. Холопова // Управление человеческим потенциалом. – 2016. – №3. – С. 214-223.
35. Шевченко, Т. В. Нестандартные методы оценки персонала [Текст] / Т.В. Шевченко. – М.: Ай Пи Эр Медиа, 2016. – 128 с.
36. Шорникова, Н.Ю. Аудит компетенций персонала организации [Текст] // Человек и труд. – 2017. – № 11. – С. 70-74.
37. Елисеев В. А. Гештальт-коучинг // Гештальт-2016. Сборник

материалов Московского Гештальт Института. М.: МГИ, 2016. URL: <http://vitaliyeliseev.com/articles/gestalt-coaching-2016> (дата обращения: 26.04.2021).

38. Субботин В. Эмоциональный интеллект – универсальный секрет успеха? [Электронный ресурс]. URL: <http://www.Antropos.ru> (дата обращения 26.04.2021).

39. Тимофеева А.Г. Коучинг как метод развития персонала организации//Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. №4 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/4/14476> (дата обращения 26.04.2021).

40. Чернышова В. С. Коучинг как инструмент адаптации персонала [Электронный ресурс] / Чернышова. В. С. // Международный научный журнал «Символ науки». – №3. – 2017. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kak-instrument-adaptatsii-personala> (дата обращения 26.04.2021).

41. CHARI, V. V. AND P. J. KEHOE (2017): “Sustainable Plans,” *Journal of Political Economy*, 98, 783–802.

42. COLE, H. L. AND P. J. KEHOE (2016): “Models of Sovereign Debt: Partial Versus General Reputations,” *International Economic Review*, 39, 55–70.

43. COLE, H. L., J. DOW, AND W. B. ENGLISH (2020): “Default, Settlement, and Signalling: Lending Resumption in a Reputational Model of Sovereign Debt,” *International Economic Review*, 36, 365–385.

44. CUKIERMAN, A. AND A. H. MELTZER (2018): “A Theory of Ambiguity, Credibility, and Inflation under Discretion and Asymmetric Information,” *Econometrica*, 54, 1099–1128.

45. PHELAN, C. (2017): “Public Trust and Government Betrayal,” *Journal of Economic Theory*, 130, 27 – 43.

46. STOKEY, N. L. (2018): “Reputation and Time Consistency,” *The American Economic Review*, 79, 134–139.

Приложение А

Этапы организации системы внутрифирменного обучения персонала

Название этапа	Содержание
Выбор кадровой стратегии и политики в области обучения и развития персонала	Стратегия развития кадрового потенциала предприятия на 3 года, на один год, перечень планируемых изменений для достижения стратегических целей
Разработка требований к должностям, отвечающих долгосрочной стратегии предприятия Оценка кадрового потенциала предприятия	Моделирование профессиональных компетенций для всех категорий и уровней персонала (высшее руководство, средний менеджмент, низовой уровень) Анализ расхождений между требованиями к должности и уровнем знаний и навыков работников: Что мешает? Что нужно изменить?
Анализ потребностей в обучении	Определение приоритетов и степени важности потребности в обучении, объем знаний, необходимых для развития в соответствии с требованиями к должности: Кого учить? Чему учить? Как учить?
Разработка концепции обучения и развития	Какому персоналу, какие навыки, умения, способности нужно развивать для достижения целей предприятия?
Организация и проведение процесса обучения	Составление единого учебного плана, согласование бюджета на обучение персонала, подбор преподавателей, утверждение графика занятий, проведение учебных программ
Оценка эффективности программ обучения, полученных знаний, поддержка и закрепление их на рабочих местах	Гесты, анкетирование, наблюдение за поведением на рабочем месте, за реакцией в ходе программы, мнение обучающихся (четкое понимание бизнес– процессов, собственной роли, ответственности)
Оценка эффективности затрат на обучение и развитие кадрового потенциала	Эффективная система управления и взаимодействия, повышение бизнес-показателей предприятия, лояльность персонала, мотивация к саморазвитию