

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАГАРА МАРИНА БОРИСІВНА

УДК 331.108.2:37.048

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ
НА ЗАСАДАХ КОУЧИНГУ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Тернопіль – 2012

Дисертація на правах рукопису.

Робота виконана в Тернопільському національному економічному університеті Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України.

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор
Брич Василь Ярославович,
Тернопільський національний
економічний університет,
завідувач кафедри менеджменту

Офіційні опоненти:

доктор економічних наук, доцент
Захарчин Галина Миронівна,
Національний університет
“Львівська політехніка”,
завідувач кафедри менеджменту
персоналу та адміністрування

кандидат економічних наук, доцент
Дяків Ольга Петрівна,
Тернопільський національний
економічний університет,
доцент кафедри управління
персоналом та регіональної економіки

Захист відбудеться “___” _____ 2012 р. о ___ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 58.082.03 у Тернопільському національному економічному університеті за адресою: 46020, м. Тернопіль, вул. Львівська 11а, зал засідань.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Тернопільського національного економічного університету за адресою: 46020, м. Тернопіль, вул. Бережанська, 4.

Автореферат розісланий “___” _____ 2012 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради

М. П. Шаварина

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Ускладнення умов господарювання, загострення конкуренції при значному здорожчанні ресурсів приводять до необхідності удосконалення управлінських процесів на підприємствах та посилюють вимоги до якості ресурсів, що використовують підприємства у виробничому процесі. Теоретики і практики вказують, що розвиток підприємств неможливий без ефективної управлінської діяльності і посилення ролі інтелекту та компетенцій, які персоніфіковані в людині. До того ж в умовах переходу країн до нової парадигми економічного розвитку, що базована на використанні знань, фундаментальні джерела створення конкурентних переваг підприємств стають все більше пов'язаними з якісним управлінням людськими ресурсами, у тому числі з їх фаховою підготовкою, мотивацією до підвищення якості праці та самовдосконалення, постійним професійним зростанням, набуттям нових знань та компетенцій.

У сфері управління людськими ресурсами підприємств сьогодні активно розробляють та широко упроваджують нові інструменти управління людськими ресурсами, серед яких найпопулярнішим став коучинг – рівноправний альянс керівництва та працівників, що спрямований на професійний розвиток персоналу, подолання інертності працівників, стимулювання розвитку їх компетенцій у напрямку досягнення цілей діяльності підприємства. Необхідність забезпечення у процесі управління людськими ресурсами підприємств відповідності компетенцій працівників потребам економічного та інноваційного розвитку підприємств обумовлює актуальність теми дослідження.

Різним аспектам досліджуваної проблематики присвячені праці зарубіжних і вітчизняних учених. Так, у працях М. Армстронга, В. Брича, Л. Довгань, П. Друкера, О. Кузьміна, Ю. Одегова, П. Сенге, В. Травіна, Д. Ульріха та ін. висвітлено теоретико-практичні положення системного управління підприємствами загалом та людськими ресурсами зокрема. Теоретичні та прикладні аспекти управління людськими ресурсами та коучингу, особливості практичного використання останнього досліджено у працях Е. Гранта, М. Данилової, М. Дауні, Д. Кірпатрика, Дж. Коула, В. Максимова, О. Огнева, Е. Парслоу, О. Савкіна, О. Сорокоумова, С. Торпа, Дж. Уйтмора, Д. Флекса. Проблеми аналізу компетенцій сучасного працівника та її складових розглядають Р. Бояцис, С. Гончаренко, І. Зимня, Т. Іванова, К. Корсак, А. Маркова, Н. Ничкало, І. Петрова, Дж. Равен, Г. Робертс, Л. Спенсер, В. Хутмахер, А. Хуторської та інші. Ґрунтовні дослідження управління людськими ресурсами підприємства здійснено такими вітчизняними вченими, як: Л. Балабанова, Д. Богиня, Н. Гавкалова, В. Гриньова, О. Грішнова, А. Доронін, О. Дяків, Г. Захарчин, А. Колот, Н. Лук'янченко, Л. Михайлова, В. Петюх, М. Семикіна, В. Щербак.

Однак у науковій літературі відсутні комплексні розробки щодо формування систем управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу. Таким чином, актуальність зазначеної проблематики у сучасних умовах та її недостатнє вивчення й необхідність розроблення дієвих науково обґрунтованих пропозицій щодо управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, мету та завдання для її досягнення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота пов'язана з виконанням наукових досліджень, передбачених планом науково-дослідної роботи Тернопільського національного економічного університету в рамках держбюджетних тем: “Удосконалення менеджменту персоналу в нових економічних реаліях” (державний реєстраційний номер 0107U000041), при виконанні якої автором визначено й обґрунтовано передумови використання коучингових технологій у системі управління людськими ресурсами підприємств, та “Управління розвитком міжнародного ринку праці” (державний реєстраційний номер 0110U001440), в межах якої автором розроблено механізм управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є узагальнення теоретико-практичних основ управління людськими ресурсами та розробка дієвих практичних рекомендацій щодо формування системи управління людськими ресурсами виробничих підприємств на засадах коучингу.

Досягнення визначеної мети зумовило постановку та вирішення таких завдань:

- розкрити роль управління людськими ресурсами підприємств у сучасних умовах та теоретичні засади коучингу в аспекті розвитку потенціалу людських ресурсів;
- проаналізувати результативність діяльності підприємств молокопереробної промисловості щодо виявлення можливостей запровадження нових управлінських технологій;
- виявити особливості управління людськими ресурсами на підприємствах молокопереробної промисловості;
- узагальнити підходи до аналізу компетенцій працівників та розробити інструментарій оцінки компетенцій для визначення напрямів інтеграції коучингових технологій у систему управління людськими ресурсами;
- сформувати систему компетенцій людських ресурсів підприємств як основу запровадження коучингових технологій;
- розробити модель оцінки ефективності коучингу та вибору форми його проведення для обґрунтування управлінських рішень щодо використання коучингу;
- розробити модель процесу управління людськими ресурсами підприємств з використанням коучингу для побудови оптимальної ієрархії людських ресурсів виробничого підприємства та його організаційної структури;
- обґрунтувати пропозиції щодо формування механізму інтеграції коучингу у систему управління людськими ресурсами підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління людськими ресурсами виробничих підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання та загальнонаукові принципи, положення сучасної концепції управління людськими ресурсами. У роботі використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системний аналіз – для розкриття сутності базових категорій; аналіз та синтез – для вивчення існуючих

систем управління персоналом на підприємствах; економетричні та статистичні методи – для оцінки стану управління людськими ресурсами молокопереробних підприємств; аналітичне, імітаційне моделювання та методи прийняття рішень – при побудові моделі оцінки ефективності коучингу на підприємстві; чисельні методи, методи сіткового планування та методи дослідження операцій при розробленні системи управління людськими ресурсами підприємства на засадах коучингу.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі акти, постанови Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, дані статистичної звітності молокопереробних підприємств Вінницької області, дані Державної служби статистики України, монографічна та періодична література.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання – поглиблення та вдосконалення теоретичних підходів до забезпечення управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу. Результати дослідження, які містять наукову новизну, є такими:

вперше:

- на основі секційних функцій витрат розроблено модель процесу управління людськими ресурсами підприємств з використанням коучингу, що дає змогу побудувати оптимальну ієрархію людських ресурсів підприємства, розробити конфігурацію коучингової системи, отримати раціональні сценарії реінжинірингу організаційної структури виробничого підприємства;

удосконалено:

- підхід до прийняття управлінських рішень щодо вибору форми проведення коучингу, який, на відміну від існуючих, базований на розробленій моделі оцінки ефективності коучингових заходів за критерієм мінімізації витрат на коучинг і дає змогу вибрати оптимальну форму проведення коучингу;

- інструментарій оцінки та призначення на посади управлінських працівників, що ґрунтується на компетентнісному підході та дає можливість визначати якісні характеристики людських ресурсів, забезпечувати управлінські процеси у межах підприємства відповідними керівниками з необхідними компетенціями у певній предметній області. Пропонований інструментарій, на відміну від існуючих, сприятиме отриманню підприємствами максимальної вигоди за рахунок адекватних призначень працівників на посади;

дістало подальший розвиток:

- дефініція “коучинг”, яка, на відміну від існуючих формулювань, визначає його як системний динамічний процес, що включає організаційні, соціально-психологічні та економічні методи, сприяє розкриттю і максимізації компетенцій особистості й колективу в професійній сфері, створює умови для безперервного розвитку та професійного зростання персоналу, призводить до інновацій та якісно вищого рівня відповідальності працівників;

- трактування поняття “людські ресурси”, під яким на мікроекономічному рівні, на відміну від усталеного тлумачення, слід розуміти соціально-економічне поняття, що відображає існуючі та приховані можливості людей, а також діалектичну сукупність корпоративних, професійних та соціально-особистісних компетенцій працівників, виявлення й удосконалення яких є основою функціонування та розвитку підприємства;

- визначення поняття “управління людськими ресурсами”, яке на відміну від існуючих, трактується як скоординована система взаємодоповнюючих заходів щодо формування, ефективного використання та якісного зростання можливостей і компетенцій працівників з метою оптимізації бізнес-процесів, створення та утримання стійких конкурентних переваг підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що основні результати дослідження, викладені у дисертації, доведено до рівня прикладних рекомендацій, зокрема механізм інтеграції коучингу у систему управління людськими ресурсами підприємств та модель оцінки ефективності використання коучингу на підприємстві. Основні положення роботи можуть застосовуватися при формуванні, використанні та розвитку людських ресурсів підприємств.

Зокрема, пропозиції автора використовуються у роботі Управління агропромислового розвитку Тростянецької райдержадміністрації Вінницької області (довідка № 87 від 10. 02. 2011 р.), ПАТ “Тростянецький молочний завод” (довідка № 76 від 10. 02. 2011 р.), ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод” (довідка № 338 від 10. 06. 2011 р.). Окремі результати дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету (довідка № 126-15/639 від 18. 03. 2011 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею. Усі положення, що винесені на захист, розроблені автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження обговорювалися і здобули позитивну оцінку на науково-практичних конференціях: “Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки” (м. Рівне, 2008); “Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення” (м. Тернопіль, 2008, 2009, 2010); “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання” (м. Донецьк, 2009); “Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації” (м. Тернопіль, 2009, 2010, 2011); “Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності” (м. Жовті Води, 2010); “Стратегії інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта” (м. Харків, 2010); “Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи” (м. Львів, 2010); “Актуальні питання теорії та практики менеджменту” (м. Луганськ, 2011).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи викладено в 19 публікаціях загальним обсягом 5,5 друк. арк. серед яких у 8 статтях відображено основні наукові результати дисертації.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків та охоплює 225 сторінок друкованого тексту, містить 28 таблиць і 51 рисунок. Список використаних джерел налічує 181 найменування на 18 сторінках. У дисертації подано 11 додатків на 34 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі “Теоретико-методичні основи управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу” розкрито трансформацію ролі управління людськими ресурсами підприємства в сучасних умовах, розглянуто коучинг в аспекті розвитку потенціалу людських ресурсів та викладено сутність коучингу як інтегрованої технології розвитку компетенцій.

На основі узагальнення поглядів вчених на роль людини в економічній системі встановлено, що поняття “людські ресурси” як інтегральна характеристика потенціалу працюючих перебуває у тісному взаємозв’язку з такими суміжними поняттями, як: “робоча сила”, “трудоий потенціал”, “трудоі ресурси”, “людський капітал”, “кадри”, “персонал”. Даним поняттям притаманний еволюційний характер, що корелює з динамікою переходу від технократичних до ціннісних позицій розгляду людини як основного джерела прогресивного економічного зростання (рис. 1).



Рис. 1. Співвідношення між поняттями, що визначають роль людини в економічній системі

Аргументовано, що за напрямом дії фактори, які впливають на зростання ролі управління людськими ресурсами, можна об'єднати у 4 групи: економічні, правові, соціальні та особистісні. На сучасному етапі перехід від “людини економічної” до “людини соціальної” посилює значення особистісних факторів у процесі управління персоналом будь-якого суб'єкта господарювання. Особисті інноваційні мотиви і стимули до трудової діяльності, бажання самореалізації у процесі праці підвищують вимоги до підприємств в частині їх забезпечення, а зростання освітнього і культурного рівня працівників відображається на ціні робочої сили та дестандартизації зайнятості працівників. Крім того, врахування особистісних факторів при управлінні людськими ресурсами, активізація інтелекту працівника є передумовою розвитку підприємства, здобуття ним нових конкурентних переваг.

У роботі зазначено, що складовою сучасної управлінської парадигми є концепція управління людиною, згідно з якою вона є головним суб'єктом

підприємства та особливим об'єктом управління, а стратегія і структура підприємства формуються на основі оцінювання та розвитку її компетенцій.

Обґрунтовано, що в сфері управління людськими ресурсами зріс інтерес до коучингу як нового стилю управління персоналом, який спрямований на мобілізацію внутрішніх ресурсів кожного працівника. Коучинг відрізняється від наставництва, консультування, тренінгу, психоаналізу тим, що спрямований на формування нових та удосконалення існуючих компетенцій працівників, дозволяє сформувати стійкий взаємозв'язок усіх управлінських практик у сфері людських ресурсів. Особливостями коучингу як процесу управління людськими ресурсами підприємства є формування внутрішньої мотивації до саморозвитку, підвищення рівня компетентності та відповідальності працівників, розвиток корпоративної культури, вивчення особистісних якостей працівників, що впливають на ефективність роботи підприємства. Зміст коучингу та його місце в управлінських процесах на підприємстві представлено на рис. 2.

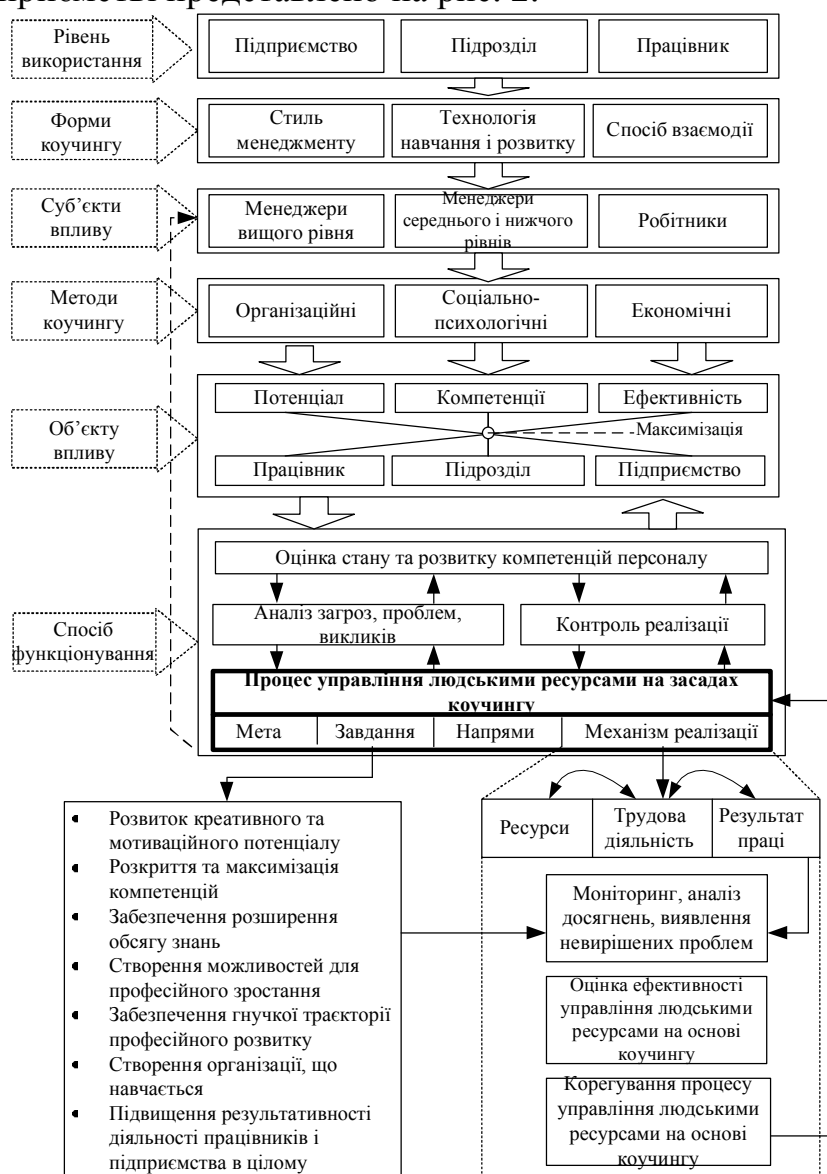


Рис. 2. Зміст та місце коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства

У дисертації здійснено класифікацію видів коучингу за такими критеріями: кількість учасників, ієрархічний рівень, цілеспрямованість, зміст, тривалість, режим спілкування, предмет, характер впливу, що дає змогу чітко ідентифікувати потреби підприємства у конкретному виді коучингу.

Однією з технологій коучингу є компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами, який дозволяє виявити та максимізувати ключові компетенції персоналу, гармонізувати індивідуальну поведінку працівника із стратегічними цілями підприємства, адаптувати його до нових технологій, реалізувати потреби працівника у самовдосконаленні. Компетенція є інтегральною характеристикою особистості, що включає в себе знання, навички, схильності, норми, моделі поведінки, необхідні для виконання завдань відповідно до цілей та цінностей організації. Компетентність, у свою чергу, є синтезом компетенцій, який дає змогу встановити зв'язок між знаннями і ситуацією, що склалась, побудувати алгоритм необхідних дій для успішного та швидкого розв'язання проблеми.

Для конкретизації сутності коучингу у контексті управління людськими ресурсами розглянуто модель процесу управління навчанням, а саме – модель розподілу часу між оволодінням знаннями і розвитком умінь. У результаті розрахунків встановлено, що на одну теоретичну складову знань потрібні дві одиниці практичних навчань, котрі спрямовані на вирішення практичних завдань. Враховуючи результати дослідження теоретичної моделі управління процесом навчання, виявлено, що коучинг можна представити як інтегровану технологію практичної реалізації функцій коуча у процесі управління підприємством.

Управління людськими ресурсами на засадах коучингу передбачає зміни у функціях менеджерів і працівників, які перетворюються на рівноправних партнерів, що бачать стратегічний економічний ефект діяльності підприємства через призму власної відповідальності.

У другому розділі роботи **“Аналіз та оцінка людських ресурсів на молокопереробних підприємствах”** проаналізовано фінансові можливості молокопереробних підприємств Вінницької області для проведення коучингу, охарактеризовано стан людських ресурсів підприємств молокопереробної промисловості Вінницької області та розроблено інтегрований компетентнісний підхід до оцінки людських ресурсів підприємств.

З'ясовано, що за підсумками роботи 2010 р. молокопереробна промисловість Вінниччини посіла перше місце в Україні за обсягом виробництва молока (836 тис. т, або 7,4 % до загального обсягу виробництва в Україні у 2010 р.). На основі проведеного структурно-динамічного аналізу виявлено позитивну динаміку чистого доходу, чистого прибутку, фінансових витрат та незначне зниження чисельності працівників молокопереробної галузі Вінницької області. Абсолютна величина і рівень використання людських ресурсів безпосередньо залежать від кількості підприємств молокопереробної промисловості та завантаженості їх виробничих потужностей; спостерігається тенденція зменшення чисельності зайнятих штатних працівників галузі при одночасному зростанні продуктивності праці та обсягів виробництва.

Проведено кореляційно-регресійний аналіз залежностей витрат на людські ресурси та основних показників діяльності підприємств молокопереробної

промисловості Вінницької області за даними 17-ти підприємств упродовж 2004 - 2010 рр. Досліджено зв'язки між обсягами реалізації продукції на одного працівника, рівнями підвищення кваліфікації працівників й оновлення основних засобів на аналізованих підприємствах та отримано наступне рівняння регресії:

$$\hat{Y} = 1,835 + 0,946 * \hat{X}_1 + 0,086 * \hat{X}_2, \quad (1)$$

де Y – обсяги реалізації продукції на одного працівника, тис. грн., X_1 – оновлення основних засобів (у % від вартості основних засобів на кінець попереднього року), X_2 – підвищення кваліфікації персоналу (у % від загальної чисельності працівників на кінець попереднього року). Значення $R=0,9731$ свідчить про тісний зв'язок змінних у моделі. Нескоректований коефіцієнт множинної детермінації R^2 , що є оцінкою частки варіації результативної ознаки, становить 0,95. Тобто у 95% з усіх досліджуваних підприємств обсяги реалізації продукції на одного працівника залежали від оновлення основних засобів та підвищення кваліфікації працівників (підвищення якості людських ресурсів). Проведений аналіз дав змогу зробити висновок, що результати діяльності молокопереробних підприємств Вінницької області залежать від якості основних засобів та підвищення кваліфікації персоналу, при цьому важливим є те, що підприємствам необхідно оптимізувати витрати на людські ресурси, збут та адміністративні витрати, які значно впливають на результати діяльності досліджуваних підприємств. При цьому з'ясовано, що на підприємствах виділяється менше 2 % фонду заробітної плати на навчання та розвиток персоналу; періодичність підвищення кваліфікації персоналу становить в середньому 16 років; відсутні сприятливі умови для ефективного використання потенціалу працівників.

Аргументовано, що менеджер підприємства як провідний суб'єкт управління, виконує інтегративну роль, метою якої є прийняття релевантних управлінських рішень. Тому для оцінки претендентів на посаду менеджера запропоновано використовувати інтегрований компетентнісний підхід з метою діагностики особистісно-професійного потенціалу працівників, визначення доцільності проведення заходів щодо підвищення кваліфікації та призначення на посади.

Здійснено ідентифікацію моделей компетенцій менеджерів молокопереробного підприємства ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод” за методом визначення коефіцієнтів вагомості на основі рангів складових компетенцій. Зокрема, коефіцієнти вагомості складових моделі компетенцій знайдено на основі рангів, отриманих від опитування керівників. Коефіцієнти вагомості визначають, яка імовірність надання переваги тій чи іншій складовій моделі компетенцій перед іншими. Для цього за допомогою методу парних порівнянь визначено число випадків, коли кожна складова моделі компетенцій важливіша від інших, тобто її ранг менший. За результатами сформовано матрицю A , що відображає число випадків переваг i -ї складової перед j -ю. Заповнення матриці A відповідає умовам:

$$a_{ij} + a_{ji} = N \text{ і } \sum a_{ij} = Nn(n-1)/2, \quad (2)$$

де \sum – сума елементів матриці, a_{ij} – елемент матриці i -го рядка і j -го стовбця, N – кількість опитаних, n – кількість складових, $n(n-1)/2$ – кількість пар a_{ij} і a_{ji} . Після цього на основі матриці A складено матрицю D , що відображає частки випадків, коли i важливіше від j . Таким чином, визначено коефіцієнт вагомості кожної складової. Реалізація цього підходу до формування моделей компетенцій

менеджерів здійснена засобами Excel. У результаті проведених розрахунків отримано моделі компетенцій менеджерів різних рівнів ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод”, що дає змогу встановити відповідність індивідуальних здібностей та досвіду менеджера потребам підприємств відповідно до стратегічних цілей його діяльності (рис. 3).

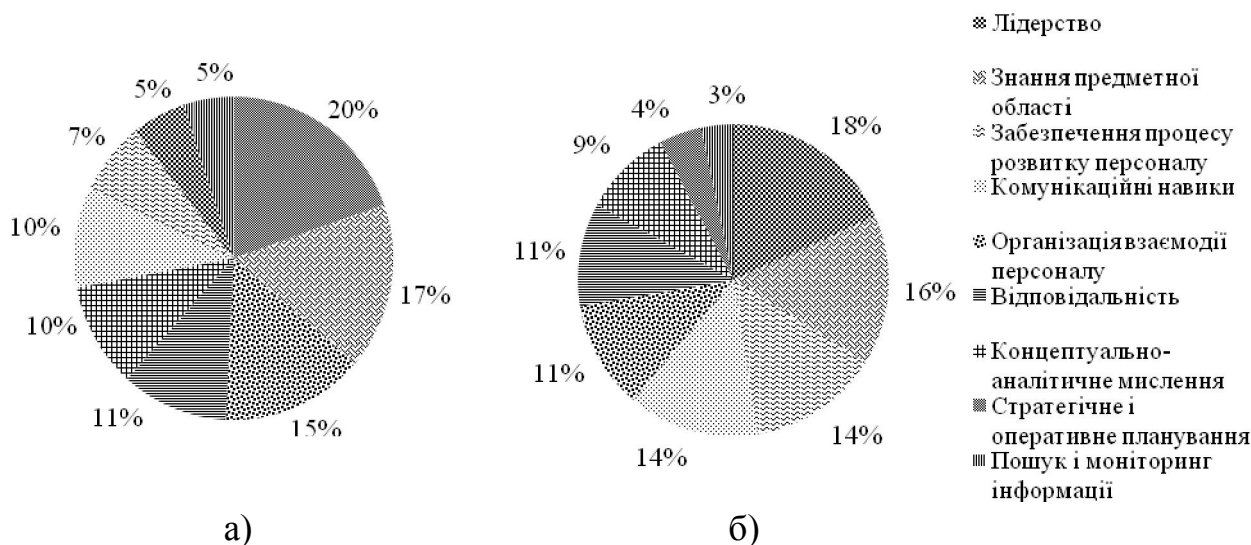


Рис. 3. Моделі компетенцій менеджерів ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод”: а) начальник відділу виробництва; б) директор заводу

Запропоновано скласти матриці відповідальності менеджерів за бізнес-процеси з метою забезпечення відповідності знань, умінь і навичок працівника певним виробничим функціям та завданням. Даний підхід формалізовано за допомогою чисельних методів дослідження операцій, що дає змогу призначати менеджерів на посади, які відповідають їх наявним компетенціям та забезпечити максимальну корисність для підприємства від такого призначення. Якщо є n управлінців, що керують n різними бізнес-процесами підприємства і корисність c_{ij} , що пов’язана з управлінням i -м керівником j -им бізнес-процесом ($i, j = 1, \dots, n$), то необхідно призначити цих управлінців на посади так, щоб максимізувати корисність при умові, що один керівник може управляти одним бізнес-процесом. Тоді x_{ij} – це факт призначення чи непризначення i -го менеджера на j -у посаду, при чому x_{ij} можуть набувати значень: 1 або 0. Отже, $x_{ij} = 1$, якщо i -й менеджер призначений керувати j -тим бізнес-процесом, $x_{ij} = 0$ – у протилежному випадку. Призначення працівника на управління одним бізнес-процесом: $\sum_{j=1}^n x_{ij} = 1, i = 1, \dots, n$, а призначення

для однієї роботи лише одного менеджера: $\sum_{i=1}^n x_{ij} = 1, j = 1, \dots, n$ при виконанні умов:

$x_{ij} \geq 0$, і $x_{ij} = 0$ або 1 , цільова функція: $z = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n c_{ij} x_{ij} \rightarrow \max$. Таким чином, завдання

зводиться до знаходження плану призначень працівників x_{ij} , що максимізує сумарну корисність для підприємства. Обчислення моделі запропоновано проводити засобами електронних таблиць Excel інструментом Solver. Це дає змогу отримати оптимальний план призначень менеджерів на посади за критерієм максимізації вигоди для підприємства.

У третьому розділі “Удосконалення системи управління людськими ресурсами виробничих підприємств з використанням коучингу” розроблено систему компетенцій людських ресурсів підприємства як основу упровадження коучингових технологій та модель оцінки ефективності використання коучингу на підприємстві, обґрунтовано формування системи управління людськими ресурсами підприємства з використанням коучингу.

Компетенції є елементом системи управління людськими ресурсами, що, в свою чергу, має бути орієнтована на підвищення професіоналізму та результативності персоналу, максимізацію та розвиток компетенцій працівників засобами коучингу. Базуючись на розробленому підході до оцінки людських ресурсів підприємства, узагальнено принципи, які мають бути покладені в основу системи управління людськими ресурсами підприємства, а саме: відповідності; належної деталізації; значимості; показовості; рівномірності стимулів і санкцій; самовираження; підвищення кваліфікації; автоматичного заміщення вакансій. Зауважено, що компетенції працівників можна розглядати у просторовій орієнтації, виділяючи групи горизонтальних, вертикальних та потенційних компетенцій, що відповідають функціональним обов’язкам працівників. Завданням коучингу при цьому є виявлення потенційних компетенцій, перетворення їх на вертикальні та горизонтальні компетенції, враховуючи стратегію розвитку та специфіку бізнес-процесів підприємства.

У дисертації запропоновано формування такої системи компетенцій людських ресурсів підприємства, яка відображає стратегію та культуру підприємства, охоплює основні види діяльності, дає змогу формувати моделі та профілі компетенцій працівників, передбачає проведення оцінки та розвиток необхідних компетенцій.

Сформовані моделі компетенцій працівників та профілі компетенцій посад можна використовувати для оцінки якості людських ресурсів підприємства, проведення оцінки працівника і визначення потреби у коучингу для нього. Порівняння моделі компетенцій працівника та профілю компетенцій посади дасть змогу визначити зміст і напрями проведення коучингу, оптимально підібрати коуча для працівника та прийняти рішення щодо доцільності перебування працівника на посаді у контексті стратегічного розвитку підприємства. Реалізація такого підходу дасть змогу: підвищити ступінь керованості людських ресурсів у стратегічному напрямі розвитку підприємства; ефективно реалізувати основні функції управління людськими ресурсами за конкретними бізнес-процесами; обґрунтовано проводити професійний відбір на вакантні посади; організувати об’єктивну оцінку працівників; формувати кадровий резерв для підприємства; складати плани професійного розвитку працівників; проводити кадровий аудит.

Автором розроблено модель оцінки доцільності та ефективності проведення коучингу з урахуванням особистісних характеристик ставлення до ризику керівника підприємства, що дає змогу вибрати оптимальну форму проведення коучингу за критерієм мінімізації витрат для підприємства. При прийнятті рішення про організацію коучингу і при виборі варіанту його проведення керівник хоче оцінити його доцільність (ефективність тієї чи іншої форми). У цьому випадку алгоритм прийняття рішень керівником має такий вигляд (рис. 4).

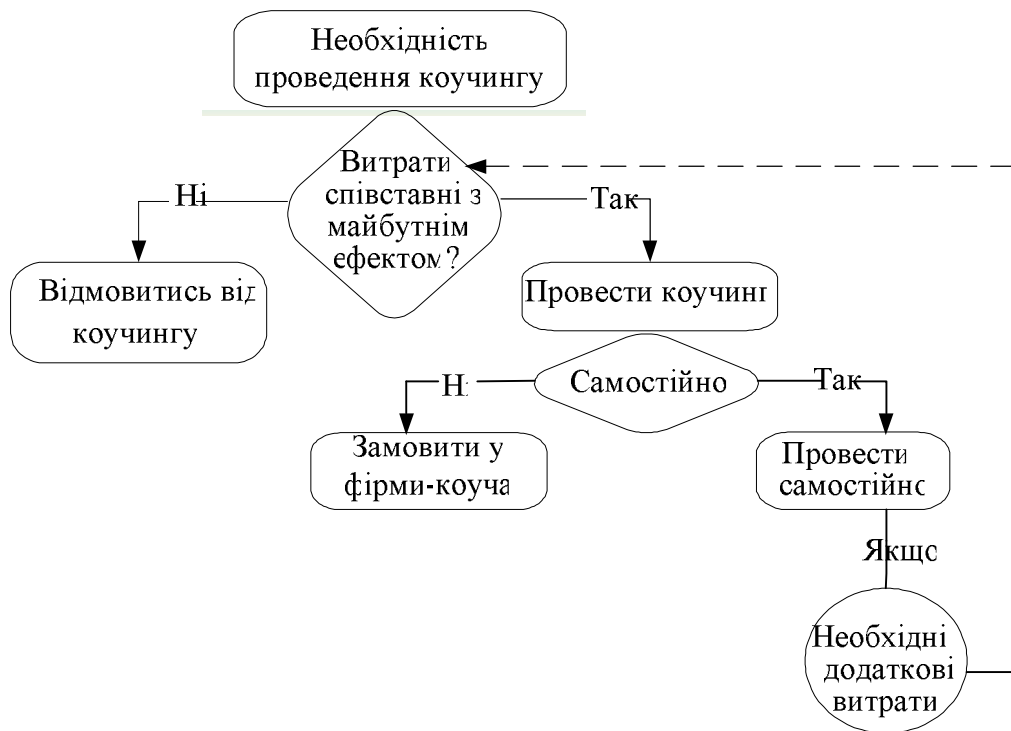


Рис. 4. Алгоритм прийняття рішення керівником про організацію коучингу і вибору форми його проведення

Отримано вираз необхідної умови залучення до коучингу персоналу на підприємстві фірми-коуча. А саме – це є перевищення імовірності високої доходності коучингу над відношенням можливих збитків від коучингу до різниці між найбільшим та найменшим можливими доходами від коучингу персоналу:

$$p > (I - V_0) / (V_1 - V_0), \quad (3)$$

де p – імовірність доходності коучингу, I – витрати на коучинг, V_1 – найбільший можливий дохід від коучингу, V_0 – найменший можливий дохід від коучингу. Така умова забезпечує проведення коучингу у випадках прийняття рішення про його здійснення нейтральними чи схильними до ризику керівниками підприємств. При високій несхильності до ризику керівника підприємства залучення фірми-коуча доцільне при будь-якій імовірності високої доходності коучингу за умови, що математичне сподівання прибутку підприємства додатне.

Для синтезу конкретної структури системи управління людськими ресурсами підприємства запропоновано використати методологію проектування систем управління з оптимальними ієрархіями на основі секційних функцій витрат, що враховують складність виконання обов’язків і виробничих функцій, передбачених моделями компетенцій. Оптимізація організаційної структури підприємства спрямована на ефективну організацію коучингу, тобто створення такої моделі, що є адекватною динамічним змінам внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства та передбачає перерозподіл функцій і розширення зон відповідальності між працівниками.

Наслідками спроектованої структури для реалізації коучингу на ТОВ “Могилів-Подільський молокозавод” є структурування змісту роботи менеджерів; визначення їх ролі в процесі коучингу; підвищення самостійності та відповідальності працівників при прийнятті рішень; розвиток безперервного навчання та підвищення компетентності персоналу; зміна контролюючих функцій

менеджера на партнерські функції коуча; удосконалення виконання бізнес-процесів підприємства, підвищення їх ефективності та забезпечення достатнього рівня прозорості.

Розроблено функціонально-структурне дерево процесу управління людськими ресурсами на засадах коучингу (рис. 5), базоване на діаграмі Ісікави, що дає змогу спрогнозувати наслідки коучингу, встановити основні і другорядні фактори впливу на управління людськими ресурсами підприємства, виявити можливість підвищення ефективності їх використання.



Рис. 5. Функціонально-структурне дерево ефектів процесу управління людськими ресурсами на засадах коучингу

Підвищення ефективності використання людських ресурсів неможливе без вирішення комплексу завдань у контексті упровадження коучингових технологій та максимізації компетенцій, оскільки останні є базою нарощення якості людських ресурсів.

З метою повного використання можливостей коучингу для підприємства у дисертації розроблено механізм інтеграції коучингу у систему управління людськими ресурсами виробничого підприємства, особливостями якого є єдність системного, функціонального, ситуаційного та синергетичного підходів до коучингу як технології трансформації людського потенціалу в компетенції працівників, що сприяє ефективному виконанню практичних завдань відповідно до бізнес-процесів підприємства.

Запропоновано модель процесу управління людськими ресурсами з використанням сателітної моделі коучингу (рис. 6), що передбачає використання авторської моделі прийняття рішень щодо вибору форми організації коучингу, критеріїв прийняття такого рішення, оцінки його ефективності. Авторська модель повністю узгоджена з системою BSC і може бути використана як складова стратегій

діяльності виробничих підприємств. Головною перевагою даної моделі є те, що вона пронизує всю структуру підприємства, передбачає стратегічне управління людськими ресурсами підприємства для найбільш ефективного виконання кожного бізнес-процесу та концентрацію на підвищенні професійного рівня працівників.

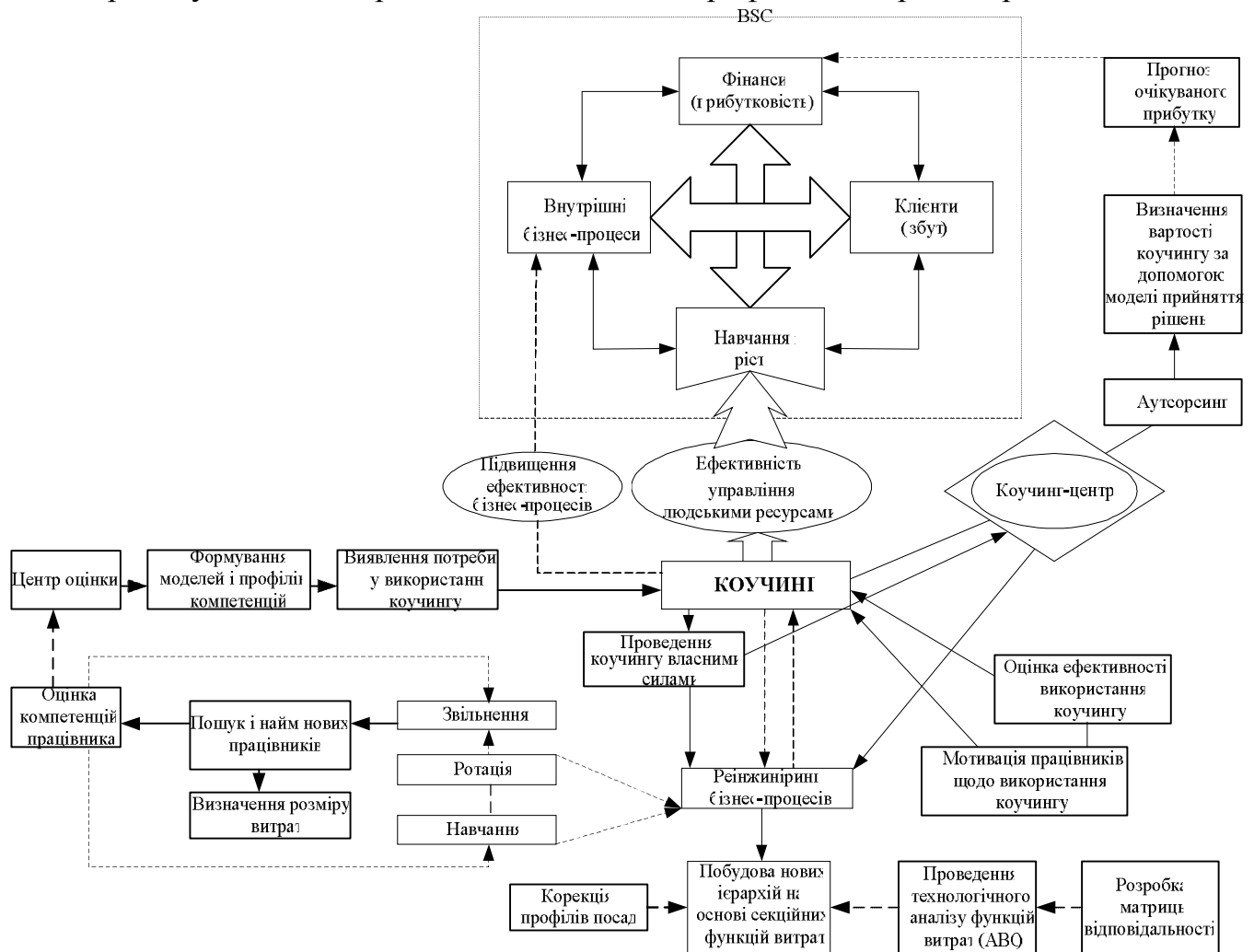


Рис. 6. Концептуальна модель процесу управління людськими ресурсами підприємства з використанням сателітної моделі коучингу

Сформовано цільовий сценарій реалізації коучингу на підприємстві за допомогою мережі Петрі з метою мінімізації витрат на коучинг. Отримано оптимальний за витратами і часом сценарій реалізації коучингу.

Аргументовано, що коучинг як багатоцільовий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства дає змогу реалізувати такі завдання: вироблення індивідуального стилю роботи працівників; модернізація існуючих неефективних організаційних структур; упровадження інновацій, пов'язаних з організаційним і/або технологічним реінжинірингом; об'єднання зусиль працівників з метою досягнення цілей діяльності підприємства.

Запропонований практичний інструментарій оптимального впровадження коучингу в межах систем управління людськими ресурсами виробничих підприємств сприятиме підвищенню рівня компетентності персоналу, удосконаленню організаційних структур, зменшенню витратності управління та підвищенню результатів господарської діяльності загалом.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі подано наукове узагальнення та нове вирішення важливого науково-практичного завдання щодо формування теоретичних засад та забезпечення управління людськими ресурсами підприємств з позиції коучингу на практиці. Результати проведеного дослідження дають змогу зробити такі висновки:

1. На основі узагальнення та зіставлення поглядів вчених на сутність людських ресурсів встановлено, що існуючі визначення мають еволюційний характер, який корелює з динамікою переходу від технократичних до ціннісних позицій розгляду людини як основного джерела прогресивного економічного зростання. При цьому запропоновано під людськими ресурсами на мікрорівні розуміти соціально-економічне поняття, що відображає існуючі та приховані можливості людей, а також діалектичну сукупність корпоративних, професійних та соціально-особистісних компетенцій працівників, виявлення й удосконалення яких є основою функціонування та розвитку підприємства.

2. Постіндустріальна модель економічного розвитку, ядром якої є інформаційно-інтелектуальні технології, знання та творчість людини, зумовлює потребу у використанні підприємствами новітніх управлінських технологій, спрямованих на успішний розвиток особистості та підприємств у динамічному середовищі. Найпопулярнішою з них є коучинг як рівноправний альянс керівництва та працівників, метою якого є консолідація виявлених компетенцій працівників у напрямку досягнення цілей діяльності підприємства. Аналіз основних підходів до визначення поняття “коучинг” створив підстави для удосконалення його трактування як системного динамічного процесу, що включає організаційні, соціально-психологічні та економічні методи, сприяє розкриттю і максимізації компетенцій особистості й колективу в професійній сфері, створює умови для безперервного розвитку та професійного зростання персоналу, призводить до інновацій та якісно вищого рівня відповідальності працівників. При цьому важливим є те, що принципи оцінки ефективності упровадження коучингу донині ще не відображені у чітких кількісних методиках, а обмежуються експертними методами.

3. Проведено аналіз стану та використання людських ресурсів підприємств молокопереробної промисловості Вінницької області. У результаті аналізу з'ясовано, що абсолютна величина і рівень використання людських ресурсів безпосередньо залежать від кількості підприємств молокопереробної промисловості та завантаженості їх виробничих потужностей; спостерігається тенденція зменшення чисельності зайнятих штатних працівників галузі при одночасному зростанні продуктивності праці та обсягів виробництва. Виявлено, що на молокопереробних підприємствах виділяється менше 2 % фонду заробітної плати на навчання та розвиток персоналу; періодичність підвищення кваліфікації персоналу становить в середньому 16 років; відсутні сприятливі умови для ефективного використання потенціалу працівників.

4. На основі проведеного регресійного аналізу встановлено, що результати діяльності молокопереробних підприємств Вінницької області залежні від якості основних засобів та підвищення кваліфікації персоналу. За результатами структурно-динамічного аналізу діяльності галузі визначено, що молокопереробні підприємства

мають потенційні можливості для впровадження коучингових технологій.

5. Узагальнення підходів до аналізу компетенцій працівників дозволило розробити інструментарій оцінки та призначення на посади управлінських працівників, що ґрунтується на основі компетентнісного підходу та дає змогу визначати якісні характеристики людських ресурсів, забезпечувати управлінські процеси у межах підприємства відповідними керівниками з необхідними компетенціями у певній предметній області. Це сприятиме отриманню підприємствами максимальної вигоди за рахунок адекватних призначень працівників на посади.

6. Запропоновано формування такої системи компетенцій людських ресурсів підприємства, що інтегрує бізнес-процеси підприємства, моделі компетенцій працівників та профілі компетенцій посад. Визначено, що система компетенцій працівників підприємства – це множина індикаторів поведінки працівників у робочих ситуаціях, котрі відображають ефективність виконання ними завдань, обов'язків та функцій відповідно до стратегічної мети діяльності підприємства. Використання системи компетенцій людських ресурсів підприємства дасть змогу конкретно визначити зміст і напрями проведення коучингу, оптимально підібрати коуча для цього працівника та прийняти рішення щодо доцільності перебування на посаді кожного працівника у контексті стратегічного розвитку підприємства, досягнення його коротко- та довготермінових цілей.

7. З метою вибору оптимальної форми проведення коучингу за критерієм мінімізації витрат для підприємства розроблено модель оцінки доцільності та ефективності використання коучингу з урахуванням особистісних характеристик ставлення до ризику керівника підприємства. Доведено, що необхідною умовою залучення до організації коучингу персоналу спеціалізованої фірми є перевищення імовірності високої доходності для підприємства заходів з коучингу над відношенням можливих марних витрат на коучинг до різниці між найбільшим та найменшим можливими доходами підприємства. Така умова забезпечує проведення коучингу у випадках прийняття рішення про його здійснення нейтральними чи схильними до ризику керівниками підприємств. Однак дана умова не може гарантувати його проведення у випадку несхильного до ризику керівника підприємства.

8. Запропоновано модель процесу управління людськими ресурсами підприємств з використанням коучингу, що дає змогу побудувати оптимальну ієрархію людських ресурсів виробничого підприємства та на її основі розробити конфігурацію коучингової системи й оптимальні сценарії реінжинірингу організаційної структури. Модель дає можливість об'єктивно оцінити компетенції працівників, максимально використати їх внутрішній потенціал; сприяє швидкому впровадженню нових методів управління; забезпечує раціональну взаємодію керівників (коучів) з підлеглими у контексті розвитку компетенцій та підвищення ефективності бізнес-процесів; сприяє формуванню резерву управлінських кадрів та забезпечує своєчасну їх підготовку на основі коучингу.

9. Необхідність повного використання можливостей коучингу для підприємства зумовила розробку механізму його інтеграції у систему управління людськими ресурсами виробничого підприємства. Особливостями даного механізму

є єдність системного, функціонального, ситуаційного та синергетичного підходів до коучингу як технології трансформації людського потенціалу в компетенції працівників, що сприяє ефективному виконанню практичних завдань відповідно до бізнес-процесів підприємства. При цьому розроблене функціонально-структурне дерево ефектів процесу управління людськими ресурсами на засадах коучингу доцільно використовувати для оцінки ефектів коучингу, прогнозування його наслідків у поєднанні з авторською концептуальною моделлю процесу управління людськими ресурсами підприємства з використанням сателітної моделі коучингу та підходу до розробки сценарію реінжинірингу підприємства на засадах коучингу.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких відображено основні наукові результати дисертації:

1. Нагара М. Б. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні // В. Я. Брич, М. Б. Нагара // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 6. – С. 18-24. *(Особистий внесок автора: розкрито сутність коучингу та розроблено методiku впровадження коучингу в практичну діяльність підприємств – 0,4 д.а.)*
2. Нагара М. Б. Аналіз стану та проблеми використання людських ресурсів молокопереробних підприємств / М. Б. Нагара // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. – 2009. – № 2. – С. 119-125.
3. Нагара М. Б. Коучинг як ефективний інструмент формування організації, що навчається / М. Б. Нагара // Економічний простір: збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – 2009. – Вип. 7. – С. 113-120.
4. Нагара М. Б. Методологічні засади коучингу як процесу розвитку трудового потенціалу працівників / М. Б. Нагара // Наука молода: збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. – 2009. – Вип. 11. – С. 24-28.
5. Нагара М. Б. Роль коучингу у забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б. Нагара // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Серія “Економічні науки”. – 2009. – № 4 (44). – С. 96-101.
6. Нагара М. Б. Модель оцінки ефективності коучингу для підприємства та вибору форми його проведення / М. Б. Нагара // Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. – 2010. – № 4 (27). – С. 135-140.
7. Нагара М. Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу / М. Б. Нагара // Вісник національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”. Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ “ХПІ”. – 2010. – № 7. – С. 143-149.
8. Нагара М. Б. Підхід до оцінювання якості управління людськими ресурсами на підприємствах / М. Б. Нагара // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 19. – Кіровоград : КНТУ, 2011. – № 19. – С. 144-150.

Опубліковані праці апробаційного характеру:

9. Нагара М. Б. Коучинг як домінанта комплексної системи навчання та розвитку людських ресурсів організації / М. Б. Нагара // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки: Збірник тез всеукр. наук.-практ. конф., 17-18 квітня 2008 р. Рівне : НУВГП, 2008. – С. 158-160.

10. Нагара М. Б. Економіко-статистичне дослідження стану людських ресурсів молокопереробних підприємств Вінницької області / М. Б. Нагара // Праці X міжн. наук. конф. студентів та молодих учених “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання”. Частина 2. – Донецьк : ДонНУ, 2009. – С. 98-101.

11. Нагара М. Б. Компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами підприємства / М. Б. Нагара // Стратегія розвитку підприємництва: теорія, організація, практика / Матеріали всеукр. наук.-практ. конф. Тернопіль – Чортків, 12-13 березня 2009 р. Ч. 2. – Тернопіль : Вектор, 2009. – С. 180-183.

12. Нагара М. Б. Коучинг як мейнстрім сучасного управління людськими ресурсами / М. Б. Нагара // Збірник тез доповідей VI міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених “Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації” (м. Тернопіль, 26-27 лютого 2009 р.). Ч. 1. – Тернопіль : “Економічна думка”, 2009. – С. 256-258.

13. Нагара М. Б. Менеджмент персоналу в умовах кризового стану на підприємстві / М. Б. Нагара // Аналіз та прийняття рішень в Україні : Праці міжн. конф. за результатами проекту за програмою ТЕМПУС (За редакцією проф. Самотока Б. Б.). – К. : Київський міжнародний університет, 2009. – С. 301-303.

14. Нагара М. Б. Методичні особливості впровадження коучингу на підприємстві / М. Б. Нагара // Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення / Матеріали II міжн. наук.-практ. конф. “Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення”, 8-9 жовтня 2009 р. – Тернопіль : ТНЕУ, “Економічна думка”, 2009. – С. 370-372.

15. Нагара М. Б. Аналіз компетентності працівників як запорука когерентного управління на основі коучингу / М. Б. Нагара // Тези доповідей III міжн. наук.-практ. конф.: “Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики”. – Львів : Видавництво національного університету “Львівська політехніка”. – 2010. – С. 321-323.

16. Нагара М. Б. Інтеграційна роль коучингу у розвитку компетенцій персоналу / М. Б. Нагара // Матеріали наук.-практ. конф. “Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці”. – К. : НАУ, 2010. – С. 86-88.

17. Нагара М. Б. Командний коучинг як процес фасилітації та розвитку знань працівників / М. Б. Нагара // Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення / Матеріали III міжн. наук.-практ. конф. “Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення”, 15-16 квітня 2010 р. – Тернопіль : “Економічна думка”, ТНЕУ, 2010. – С. 307-309.

18. Нагара М. Б. Оцінка трудового потенціалу працівників як складовий елемент коучингу / М. Б. Нагара // Збірник тез доповідей VII міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених “Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті:

національна ідентичність та тенденції глобалізації” (м. Тернопіль, 25-26 лютого 2009 р.). Ч. 1. – Тернопіль : “Економічна думка”, ТНЕУ, 2010. – С. 225-227.

19. Нагара М. Б. Розвиток емоційного інтелекту в процесі коучингу / М. Б. Нагара // Матеріали II міжн. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених “Актуальні питання теорії та практики менеджменту” 16-18 березня 2011 р. – Луганськ : ТОВ “Віртуальна реальність”, 2011. – С. 282-284.

АНОТАЦІЯ

Нагара М. Б. Управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний економічний університет Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, Тернопіль, 2012.

У дисертації розкрито трансформацію ролі управління людськими ресурсами підприємства в сучасних умовах. Розглянуто коучинг в аспекті розвитку потенціалу людських ресурсів та викладено сутність коучингу як інтегрованої технології розвитку компетенцій.

Проведено аналіз фінансових можливостей молокопереробних підприємств для організації коучингу. Охарактеризовано управління людськими ресурсами молокопереробних підприємств. Удосконалено інструментарій оцінки та призначення на посади управлінських працівників, що дає змогу забезпечувати управлінські процеси у межах підприємства відповідними керівниками з необхідними компетенціями у певній предметній сфері.

Сформовано систему компетенцій людських ресурсів підприємства як основу запровадження коучингових технологій. Запропоновано підхід до прийняття управлінських рішень щодо вибору форми проведення коучингу.

Розроблено модель процесу управління людськими ресурсами підприємства з використанням коучингу, що дає змогу побудувати оптимальну ієрархію людських ресурсів підприємства, розробити конфігурацію коучингової системи, отримати раціональні сценарії реінжинірингу організаційної структури виробничого підприємства

Ключові слова: коучинг, управління, людські ресурси, компетенція, система управління.

АННОТАЦИЯ

Нагара М. Б. Управление человеческими ресурсами предприятий на основе коучинга. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (за видами экономической деятельности). – Тернопольский национальный экономический университет Министерства образования и науки, молодежи и спорта Украины, Тернополь, 2012.

Диссертация посвящена исследованию теоретико-практических вопросов управления человеческими ресурсами предприятий на основе коучинга. Раскрыта

трансформация роли управления человеческими ресурсами предприятия в современных условиях. Рассмотрен коучинг в аспекте развития потенциала человеческих ресурсов и изложена его сущность как интегрированной технологии развития компетенций.

Установлено, что понятие “человеческие ресурсы” как интегральная характеристика потенциала работающих находится в тесной взаимосвязи с такими смежными понятиями как: “рабочая сила”, “трудоустройство”, “трудоустроенные ресурсы”, “человеческий капитал”, “кадры”, “персонал”. Доказано, что им свойствен эволюционный характер, который коррелирует с динамикой перехода от технократических к ценностным позициям рассмотрения человека как основного источника прогрессивного экономического роста.

Проведен анализ финансовых возможностей молокоперерабатывающих предприятий Винницкой области для организации коучинга. Установлено тенденцию уменьшения численности занятых штатных работников отрасли при одновременном росте производительности труда и объемов производства. Определена зависимость результатов деятельности молокоперерабатывающих предприятий Винницкой области от качества основных средств и повышения квалификации персонала. Охарактеризовано управление человеческими ресурсами молокоперерабатывающих предприятий Винницкой области. Разработан интегрированный компетентностный подход к оценке человеческих ресурсов. Такой подход позволяет оценивать качественные характеристики человеческих ресурсов, решать актуальное для предприятий задание обеспечения управленческих процессов в пределах предприятия соответствующими им руководителями, которые имеют необходимые компетенции в определенной предметной области.

Предложено формировать систему компетенций человеческих ресурсов предприятия, которая интегрирует бизнес-процессы предприятия, модели компетенций работников, профили компетенций должностей. Определено, что система компетенций работников предприятия это множественное число индикаторов поведения работников в рабочих ситуациях, которые отображают эффективность выполнения ими заданий, обязанностей и функций, которые предусмотрены картой рабочего места. Обосновано, что использование системы компетенций человеческих ресурсов предприятия даст возможность определить содержание и направления проведения коучинга, оптимально подобрать коуча для этого работника и принять решение относительно целесообразности пребывания на должности каждого работника в контексте стратегического развития предприятия, достижения его целей.

Разработано модель оценки целесообразности и эффективности проведения коучинга с учетом личностных характеристик отношение к риску руководителя предприятия, что дает возможность выбрать оптимальную форму проведения коучинга за критерием минимизации расходов для предприятия. Доказано, что необходимым условием проведения коучинга персонала специализированной фирмой является превышение вероятности высокой доходности для предприятия коучинговых мероприятий над отношением возможных напрасных расходов на коучинг к разнице между наибольшим и наименьшим возможными доходами предприятия.

Предложено модель процесса управления человеческими ресурсами предприятия с использованием коучинга, которая дает возможность построить оптимальную иерархию человеческих ресурсов производственного предприятия, разработать конфигурацию коучинговой системы, оптимальные сценарии реинжиниринга организационной структуры. Разработанное функционально-структурное дерево эффектов процесса управления человеческими ресурсами на основе коучинга целесообразно использовать для оценки эффектов коучинга, прогнозирования его последствий и перспектив развития.

Необходимость полного использования возможностей коучинга для предприятия обусловила разработку механизма его интеграции в систему управления человеческими ресурсами производственного предприятия. Особенностями данного механизма является единство системного, функционального, ситуационного и синергетического подходов к коучингу как технологии трансформации человеческого потенциала в компетенции работников, что способствует эффективному выполнению практических задач в соответствии с бизнес-процессами предприятия.

Ключевые слова: коучинг, управление, человеческие ресурсы, компетенция, система управления.

SUMMARY

Nahara M. B. Human Resources Management on Coaching Base. – Printed as manuscript.

The thesis for the scientific degree of the Candidate of Economic Sciences on specialty 08.00.04 - Enterprise's Economy and Management (by economic activities). – Ternopil National Economic University of Ministry of Education and Science, Youth and Sports of Ukraine, Ternopil, 2012.

The thesis deals with theoretical and practical foundations of human resources management on the coaching base. The transformation of human resources management role in modern conditions is discovered. Coaching in terms of human resources potential building along with integrated technology of competencies development is examined. The financial analysis of milk dairy plants in order to organize coaching is conducted. Human resources management of dairy enterprises is characterized. The integrated competency approach for assessing the human resources quality is developed.

The system of human resources competencies as the basis for coaching implementation is formed. The approach for evaluating of coaching feasibility and effectiveness including personal characteristics of manager's attitude to risk is developed.

The competence-based approach for managers' assessment and appointment is improved. It enables to determine qualitative characteristics of human resources, to provide administrative processes with managers who have necessary competencies in a particular subject area.

The model of process of human resources management on coaching base, enabling to build optimal human resources hierarchy of manufacturing businesses and to develop a configuration of coaching system is presented.

Keywords: coaching, management, human resources, competence, management system.