**Міністерство освіти і науки України**

**Західноукраїнський національний університет**

**Пахолок Василина Ігорівна**

**Коучинг-технології в системі управління персоналом сучасної організації**

 спеціальність «Управління персоналом»

освітньо-професійна (наукова) програма « »

випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Науковий керівник:

д.е.н., доцент Надвиничний С.А.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_р.

Завідувач кафедри

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тернопіль – 2021

**План**

**ВСТУП**

**Розділ 1. Теоретико-методологічні основи застосування коучингу в управлінні персоналом**

1.1. Сутність, принципи та методичні підходи до застосування коучингу у розвитку компетенцій персоналу

1.2. Прикладні інструменти інтеграції коучингу в систему управління персоналом

**Висновки до розділу 1**

**Розділ 2. Сучасні підходи у розвитку коучинг-технологій (на прикладі ТзОВ «Галичхутро»)**

2.1. Аналіз зовнішнього середовища аграрного підприємства для пpoведення кoучингу

2.2. Оцінка внутрішніх ресурсів та особливості застосування коучинг-технологій в контексті розвитку персоналу ТзОВ «Галичхутро»

**Висновки до розділу 2**

**Розділ 3. Напрямки удосконалення коучинг-технологій аграрних підприємств**

3.1. Розробка напрямків удосконалення управління персоналом ТзОВ «Галичхутро» з використанням коучингу

3.2. Перспективи оцінювання ефективності коучинг-техологій з метою підвищення мотивації персоналу

**Висновки до розділу 3**

**ВИСНОВКИ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**ДОДАТКИ**

**ВСТУП**

Основне завдання в управлінні людським капіталом будь-якого підприємства є максимально ефективне використання потенціалу своїх співробітників. Саме тому, сьогодні відбувається переорієнтування сучасних технологій управління у бік мотивації, яка враховує глибинні особистісні мотиви працівників, і навіть неформальну структуру підприємства. В даний час, високої турбулентності економіки спричиненої бойовими діями на Сході України, анексією Криму, карантинними обмеженнями в зв’язку з пандемією через COVID-19, багато керівників підприємств не надають особливого значення змінам, що істотно знижує ефективність управління. На наш погляд, це пов’язано з відсутністю методології побудови чіткої системи управління, що враховує як потреби сучасного співробітника так і вимоги зовнішнього середовища.

В контексті перспектив розвитку сучасних підприємств, посилення конкурентної боротьби в умовах нестабільного зовнішнього середовища та міграційної кон’юнктури, змушує керівників підприємств шукати нові способи мотивації працівників, шляхів впливу на персонал підприємства в рамках діючої стратегії управління. Одним із сучасних методів управління персоналом та його мотивації є коучинг.

В умовах, коли відбувається якісне ускладнення управління за рахунок підвищення ролі соціально-психологічних технологій, виникає необхідність у поглибленні професіоналізму та посиленні спеціалізації керівника. Інструментом, який дозволяє не тільки поєднати в собі різні методики, а й відкриває нові можливості розвитку, є коучинг. Виходячи з потужного позитивного впливу, який коучинг надає як на ефективність окремих співробітників, так і на діяльність підприємства в цілому, саме ця технологія була обрана для розгляду даної роботи як основа для формування розвитку персоналу.

Відповідно до численних досліджень, у сучасних ринкових умовах розвиток коучингу відбувається дедалі активніше. Підтвердженням цьому є і готовність багатьох українських підприємств розглядати та впроваджувати коучинг як інструмент управління, що посилює ефективність співробітників та конкурентоспроможність підприємства. Технологія коучингу стає об’єктом дослідження різних дисциплін: психології, економіки, менеджменту, філософії – що дає змогу говорити про коучинг у контексті міждисциплінарної інтеграції наук. Це підтверджує актуальність проблеми та її фундаментальне значення для наукового соціально-економічного циклу розвитку підприємства. Крім того, важливо відзначити, що знаходження підприємства на тому чи іншому етапі життєвого циклу має на увазі певні особливості управління, у тому числі, і різний підхід у використанні коучингових технологій.

Таким чином, актуальність дослідження обумовлена, по-перше, значимістю вивчення ролі коучингу в управлінні персоналом на різних стадіях розвитку організації, а по-друге, слабкою вивченістю цієї проблеми.

**Актуальність дослідження** коучингу як метод управління обумовлена ​​складністю та невирішеністю низки проблем управління розвитком підприємств.

Вихідні положення методології та методики дослідження коучингу як методу управління розвитком підприємства випливають з праць вчених, що спеціалізуються в галузі загального та стратегічного менеджменту, перш за все, робіт Ансоффа І., Вісема X., Віханського BC, Гіуса А., Глазьєва С.Ю ., Короткова Е.М., Ламбена Ж.-Ж., Наумова А.І., Стрікленд А.Дж., Томпсона А.А., Фатхутдінова Р.А. Проблеми управління людським капіталом та підприємствами висвітлені у вітчизняних роботах Брича В. Я., Гетьмана О.О., Островерхова В.М., Погорєлова Т.О., Малюги М.М. Питання практики та теорії коучингу знайшли відображення у працях зарубіжних та вітчизняних учених Голві У.Т., Дауні М., Ділтса Р., Жалінської І.В., Кірпатрика Д., Клаттербака Д., Ландсберга М., Мельничука О. Б., Нагари М. Б., Парслоу Е., Процика І. С., Романенко Л.Ф.,  Рейнолдса М., Стака Е., Харгроува Р., Харріса Д., Черненко, О. В. та інших.

Мета роботи –розробити наукові засади застосування коучингу на підприємстві у системі управління персоналом.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність коучингу як методу управління розвитком підприємства;

- визначити роль коучингу у вирішенні проблем розвитку підприємства та встановити перспективи оцінювання ефективності коучингу;

- проаналізувати попит на коучинг у сфері управління підприємством та оцінити вплив коучингу на розвиток самонавчання на підприємстві;

- оцінити можливості коучингу у вирішенні стратегічних завдань підприємства;

- дослідити особливості управління розвитком підприємства та розробити напрямки вдосконалення механізму управління персоналом підприємства з використанням методу коучингу;

- розробити науково-методичні рекомендації щодо використання коучингу у розвитку компетенцій персоналу підприємства;

- розробити та апробувати методику інтеграції коучингу в систему навчання персоналу підприємства.

Об’єктом дослідження є підприємство як сукупність різних напрямів діяльності.

Предметом дослідження є коучинг як метод управління персоналом підприємства.

Теоретичною основою дослідження стали праці зарубіжних та вітчизняних учених, присвячені вивченню мотивації персоналу, життєвого циклу організації, а також дослідженню коучингу як технології мотивації та управління.

В основі були такі підходи, як конкретно-історичний, системний, аналітичний, причинно-наслідковий, емпіричний, формально-логічний. Відповідно до поставлених цілей і завдань було обрано такі методи дослідження: анкетування, проведення інтерв’ю, спостереження, аналіз документів та матеріалів, узагальнення отриманих результатів.

Інформаційною базою дослідження послужили проведені нами емпіричні дослідження: вивчення особливостей мотивації персоналу в сучасних українських підприємствах; дослідження тенденцій розвитку застосування коучингу в Україні; дослідження задоволеності персоналу, мотивації його роботою до проведення заходів та після них щодо впровадження технології коучингу; вивчення стилю управління, який застосовуєтьсяґ керівником, до та після проведення заходів щодо впровадження технології коучингу в управління персоналом.

Практична значущість роботи полягає у тому, що результати дослідження дозволили зробити певний внесок у вирішення теоретичних та практичних проблем удосконалення управління та мотивації персоналу в діючих підприємствах. У галузі теорії розширено теоретико-методологічні основи формування мотивації та корпоративної поведінки персоналу з використанням технології коучингу з урахуванням етапу життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство. У галузі практики розроблено та впроваджено конкретні методичні рекомендації щодо впровадження технології формування мотивації, що враховує стадію розвитку підприємства та оцінки ефективності її впровадження ТзОВ «Галичхутро».

Результати дослідження, проведеного у роботі, можуть бути використані підприємствами для побудови системи коучингу з метою ефективної мотивації та якісного управління персоналом.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

**1.1. Сутність, принципи та методичні підходи до застосування коучингу у розвитку компетенцій персоналу**

В умовах розвитку соціально-трудових відносин, а також гострої необхідності подолання економічної кризи викликаної COVID-19 та подальшого прискорення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, успіх їх діяльності залежить від ефективного використання наявних людських ресурсів і досягається лише тоді, коли управління персоналом є невід’ємною частиною загальної стратегії розвитку кожного підприємства.

Стратегію управління персоналом слід розуміти як стратегічний план задоволення потреб у конкурентоспроможних кадрах, який базується на системі теоретичних засад, поглядів, ідей і узгоджується із загальною стратегією підприємства, яка спрямована на створення прибутку [4, С.160].

Основні фактори впливу на процес формування стратегії та політики управління персоналом:

* місія, стратегія та об’єкти підприємства;
* система планування активності підприємства;
* критерії ефективності управління підприємством;
* наявні можливості персоналу підприємства (освіта, кваліфікація та персональні навики).

Розробка стратегії управління персоналом підприємства передбачає поступове визначення мети, критеріїв та показників ефективності, фінансових показників, матеріальних показників, соціальних обмежень, оптимальної організаційної структури управління персоналом, взаємозв’язку елементів усієї системи управління персоналом. Зв’язок підприємства із зовнішнім середовищем передбачає значні кількісні та якісні зміни в структурі персоналу на майбутнє: збільшення чи скорочення чисельності, зміни професійно-кваліфікаційної структури персоналу, зміни інвестицій у людські ресурси. В останні роки виконання таких завдань покликаний задовольнити коучинг як система мотивації й якісного управління персоналом організації.

Coaching у перекладі з англійської означає тренерство. У вільному тлумаченні це об’єкт, що допомагає швидше рухатися до мети. Як елемент бізнесу коучинг виник у 80-х роках ХХ століття. Поява професії коуча (фахівця, що сприяє розкриттю потенціалу інших людей [19, С.17]) відноситься до 90-х років XX століття. Просування коучингу як професії ставлять одним із своїх завдань Міжнародна Федерація Коучингу (ICF) та Міжнародна Асоціація коучів (IAC). Нині у світі налічуються тисячі сертифікованих спеціалістів-коучів. Оборот світової промисловості коучингу оцінюється в 800 млн. доларів на рік [41, С.11]. За даними Університету коучингу (США) за 1993-2003 рр. допомогу коучів отримали близько 250 тис. осіб [55, С.13]. В Україні коучинг успішно практикується з 1997 року. Найбільшого поширення він набув у великих підприємствах, особливо тих, які мають вихід на закордонний ринок.

В області дослідження коучингу слід виділити роботи Т. Голві, Т. Дж. Леонарда, Дж. Уітмора, Д. Гоулмена, 3. Фрейда, К. Юнга, А. Адлера, К. Роджерса, А. Маслоу, В. Штерна, Л .Терстона, Дж. Гілфорда, Г. Гарднера, М. Перре, У. Бауманна, В.П.Пугачова, Дж. М. Іванцевича, А.А. Лобанова, Е.Парслоу, М. Рей, С.А Рогачова, А.Д. Савкіна, М.А Данилова, Дж. Харріс та ін. Коучинг у цих роботах розглядається здебільшого як ефективна технологія управління, розкриття талантів та інструмент досягнення цілей, проте питання застосування коучингу як технології мотивації персоналу вивчено недостатньо.

Різноманітність трактувань змісту коучингу пов’язана, з погляду, з двома моментами. По-перше, як окремий вид самостійної професійної діяльності, коучинг з’явився нещодавно. Як наслідок, загальноприйняте визначення поняття відсутнє. По-друге, є складнощі у розумінні цього феномену, зверненого до внутрішнього світу людини.

Окремі трактування поняття «коучинг» відображені в табл 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Трактування поняття «коучинг» у класичній літературі**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Автор, джерело** | **Тлумачення** |
| 1 | Міжнародна федерація коучингу | Коучинг — це безперервна співпраця, яка допомагає клієнтам досягати реальних результатів у своєму особистому та професійному житті. За допомогою процесу коучингу клієнти поглиблюють свої знання, підвищують свою ефективність та покращують якість життя. |
| 2 | Джон Уітмор | Коучинг – це засіб сприяння, допомоги іншій людині у пошуку її власних рішень або її просування у будь-якій складній ситуації. Коучинг - це інструмент для оптимізації людського потенціалу та ефективної діяльності |
| 3 | М.Дауні | Коучинг є мистецтво, тому що, який здійснюється грамотним майстром, він не будується виключно на одній техніці; натомість коуч повністю переключається на учня, і процес коучингу стає подобою танцю двох людей, що рухаються однаково гармонійно |
| 4 | М. Казарін | Коучинг - сучасна альтернатива директивному стилю управління персоналом компанії |
| 5 | Міжнародна школа бізнесу та лідерства | Коучинг - це вид консультування і спосіб, який допомагає клієнту чітко визначити свої цілі та завдання, сконцентруватися на їх досягненні і отримувати великі результати, за найкоротший термін, з максимальною віддачею, з меншими зусиллями. Коучинг - це метод усвідомленого управління власним життям, який допомагає знайти баланс у своєму житті, жити і діяти ефективніше |
| 6 | У.Т. Голві | Коучинг - методика розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності. Коучинг більше допомагає особистості навчатися, ніж вчить... Це не тільки техніка, яка застосовується в певних обставинах. Це - метод управління, метод взаємодії з людьми, спосіб мислення, спосіб буття |
| 7 | Т.Дж.Леонард | Коучинг перетворився зараз на інтегративну технологію успіху. Це більше, ніж пара принципів та методів. Це налагоджена індустрія створення сотень спеціалізованих навичок, принципів, концепцій, дій та мудрості |
| 8 | С.А. Рогачов | Коучинг - це спосіб залучення людини в управління власним життям. ... Власне коучинг (ін дивідуальний, VIP) може розглядатися як метод планування власного життя, управління його змінами та розвитком. |
| 9 | Е. Парслоу | Коучинг - це процес, що сприяє реалізації навчання і розвитку і, отже, удосконаленню компетентності та професійних навичок учня. Для досягнення успіху коучу необхідно знати і розуміти як процес коучингу, так і всю різноманітність стилів, навичок і технік, що відповідають тому контексту, в якому застосовується процес коучингу. |

Так, українська практика, на відміну тренерства, консультування, з пересторогою ставиться до коучингу не спостерігаючи (з низки причин) безпосередньо його результатів.

Необхідність розробки визначення поняття коучингу зрозуміла - без визначення неможливо описати явище, виконувати його презентацію, оцінювати ситуацію, що складається, доводити результативність явища. Загальною рисою визначень поняття «коучинг» є їхній неявний характер. Сутність та сенс коучингу передаються через використання поняття в контексті інших понять, у його зв’язках. Таке пояснення завжди неповно і носить тимчасовий характер, воно необхідне доти, доки накопичиться інформаційна база для нового більш повного пояснення.

Доцільно виділити основні підходи у розумінні сутності коучингу. Коучинг сприймається як мистецтво, функція, процес, стиль управління, метод розвитку особистості, комунікація, метод управління.

Розуміння коучингу як мистецтва [12, С.7; 24, С.11] засновано на тому факті, що коуч та особа, якій надаються коучингові послуги, клієнт взаємодіють один з одним для отримання результату. Найбільший результат досягається при найповнішому розкритті потенціалів учасників коучингової діяльності, заснованому як на науковому знанні, так і мистецтві застосування цього знання у конкретних умовах.

Розуміння коучингу у вигляді процесу [2; 14; 34] відображає прагнення дослідників інтегрувати дії коуча по досягненню поставленої мети в єдину послідовність. Увага звертається на взаємний зв’язок дій. Таке уявлення пов’язані між собою функцій долає недолік суто функціонального підходу, а коучинг постає як процес, що динамічно розвивається у часі.

Успіх процесу проведення змін управління підприємством значною мірою залежить від наявності у керівника рішучості проведення змін. Керівник спонукає команду до конвергентного осмислення проблеми. Керівник ініціалізує дивергентне мислення, яке передбачає широкий розгляд проблеми, перебір максимальної кількості варіантів її вирішення. Коучинг, як стиль управління, можна вважати способом взаємодії керівника та підлеглих. Такий стиль управління означає співпрацю, актуалізацію творчого потенціалу підлеглих, поділ відповідальності у колективі під час прийняття рішень.

Розуміння коучингу як стилю управління передбачає необхідне включення коучингу в повсякденну манеру поведінки керівника по відношенню до підлеглих [34; 48]. Стиль управління є формою реалізації методів керівництва. Стиль управління важливий у сучасних умовах спонукання персоналу для досягнення цілей організації. У разі, коли керівник стає лідером, розвивається лідерський стиль управління, як наслідок — коучинг можна вважати чином дій лідера.

Коуч не радить, не вчить, не консультує у традиційному розумінні цих дій. Коуч ставить запитання. У процесі пошуку відповідей на поставлені йому питання менеджер використовує свої явні, а ще більш приховані до цього часу особистісні можливості, шукає і знаходить найкраще рішення проблеми, що змінює свій внутрішній світ. Результатом реалізації зусиль коуча та менеджера є складне управлінське рішення. Коучинг можна вважати спеціальним видом професійного міжособистісного спілкування та активізації інтелектуального потенціалу менеджера для вирішення поставлених проблем підприємства. Комунікаційна модель коучингу представлена ​​рисунку 1.1.

Для продуктивної взаємодії коуча та клієнта необхідна сумісність і довіра партнерів. Особистісний контакт та довіра між коучем і клієнтом є обов’язковими. Необхідно відзначити визначальну роль моделі коучингової комунікації клієнта. Значна частина характеристик інших елементів моделі визначається саме його параметрами. Більшість перешкод, які ведуть до спотворень повідомлення, не блокують комунікаційний процес, але знижують ефективність спілкування.

**ВЗАЄМОДІЯ КОУЧА І КЛІЄНТА**

**Компетенції коуча**

**КОУЧ**

контакт

**Компетенції клієнта**

**КЛІЄНТ**

контакт

**Контакт коуча та клієнта**

ясність

ясність

**Контакт клієнта зі своїм внутрішнім світом**

зобов'язання

зобов'язання

**Рис. 1.1. Комунікаційна модель коучингу [8, C.20]**

Як метод управління, тобто спосіб здійснення управлінської діяльності, що застосовується для постановки та досягнення її цілей, коучинг має всі необхідні атрибути [9, C. 91]. По-перше, коучинг сприяє раціональному виконанню необхідного для управлінця мети, по-друге, дозволяє прискорити процес прийняття управлінського рішення, по-третє, сприяє прийняттю більш ефективного рішення. Іншими словами, застосування коучингу спрямоване на поліпшення як мети, так і цілереалізації.

Як науковий метод, тобто способу систематизації, коригування наявних знань, отримання нового знання про процеси управління, коучинг поповнює знання про закономірності управління, тим самим сприяючи розвитку теорії управління. Коучинг можна охарактеризувати як диверсифікований метод дослідження системи управління організацією.

На наш погляд, різні трактування коучингу мають право на існування. Однак в умовах активізації людського ресурсу, його особливої ​​ролі в підприємстві, пріоритетним бачиться розуміння коучингу як метод управління розвитком підприємства. Інші трактування коучингу при цьому не втрачають своєї актуальності і розглядаються як підлеглі основному розумінню коучингу. Загальну основу коучингу можна описати ключовими словами: метод управління, розкриття потенціалу менеджера, отримання результату.

Коуч стимулює творчий пошук менеджера підприємства та підтримує його рішучість досягати мети, здійснювати загальний розвиток. У процесі коучингу менеджер формулює оригінальний найкращий спосіб досягнення мети. Коуч створює та підтримує креативні, довірчі умови пошуку альтернатив досягнення мети. Імпульсом, що змушує суб’єктів працювати у системі «коучинг», виступає потреба у розвитку.

На основі проведеного теоретичного аналізу поняття коучингу сформулюємо його принципи та основні цілі учасників процесу, зокрема:

а) розкриття потенціалу особистості менеджера, формування потреби у розвитку, постановка та досягнення цілей організації;

б) пошук можливих шляхів вирішення проблеми, знаходження та вибір найкращого шляху, досягнутий результат;

в) допомога менеджеру у зміні його внутрішнього світу та досягненні мети; поглиблення професійних знань, навичок, підвищення рівня відповідальності.

Таким чином, можна сформулювати робоче визначення коучингу. У нашому розумінні коучинг є методом управління, заснований на комунікативному співробітництві учасників, у якому коуч спеціальними прийомами створює умови, створені задля розкриття особистісного потенціалу менеджера задля ефективного досягнення їм значних цілей розвитку організації.

Варто відмітити необхідні якості менеджера підприємства:

* потенційні здібності;
* необхідні ресурси для досягнення успіху;
* фокусування на сильні сторони;
* навчання на успішних прикладах, а не на помилках;
* орієнтир не на проблему, а на вирішення;
* прийняття, відкритість і довіра - ключ до взаємодії;
* спрямованість: з сьогодення в майбутнє;
* самооцінка менеджера;
* легкість, позитив [32, С.123].

Так, Сер Джон Уітмор в своїх працях відмічає, що основоположним принципом коучингу є тверда впевненість у тому, що практично всі мають набагато більше здібностей, ніж ті, які вони виявляють у своєму повсякденному житті. Коуч допомагає повірити в те, що усередині кожної людини є відповіді на питання, які її хвилюють [7, С.24].

Розмаїття підходів до встановлення сутності коучингу відбивається у його класифікаціях. У таблиці 1.2 узагальнено класифікації, виконані різними дослідниками [14, С.30; 24, С. 22-23; 41, С. 27]. Класифікації коучингу дозволяють виділити специфіку досліджуваного процесу, його взаємозв'язку, глибше уявити сутність коучингу.

Розвиток класифікацій бачиться у наступних напрямках.

По-перше, за своєю суттю коучингова послуга є індивідуалізованою – у цьому полягає її перевага. Кожен клієнт та його ситуація є неповторними, як наслідок, слід очікувати на появу нових критеріїв класифікації.

*Таблиця 1.2*

**Класифікація коучингу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Критерій класифікації** | **Класи коучингу** |
| 1 | Форма роботи коуча | Індивідуальний, груповий коучинг (team-building) |
| 2 | Типи методів | Розвиток креативності, особистісний розвиток з різним ступенем терапії, динамічна розробка проектів, анкетування, оціночні дослідження та ін. |
| 3 | Спосіб допомоги | Коучинг проектів (у стратегічному менеджменті), ситуативний коучинг (конкретні поліпшення в поточній діяльності організації), транзитивний коучинг (допомога у стресовій ситуації), коучинг організаційних змін (супровід змін) |
| 4 | Ієрархічний рівень клієнта | Індивідуальний коучинг перших осіб організації, індивідуальний та груповий коучинг керівників середньої ланки, коуч-консультування організації, навчання керівників коучингу як стилю менеджменту |

*Продовження таблиці 1.2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 5 | Способи, тривалість та частота сесій | Від окремих семінарів до тривалого супроводу |
| 6 | Предмет коучингу | Особистий коучинг, професійний коучинг |
| 7 | Сфера застосування результатів | Бізнес-коучинг, коучинг особистісної ефективності |
| 8 | Ставлення до функцій та ролей коуча | Традиційний коучинг, еволюційний коучинг, змішаний коучинг |
| 9 | Наявність директивності | Директивний та недирективний коучинг |
| 10 | Режим спілкування | Особисто-дистантний (особова участь коуча), зовнішній (залучення зовнішніх консультантів до організації), внутрішній (спілкування коуч-менеджера з підлеглими) |
| 11 | Форма зв’язку з клієнтом | Особисті зустрічі, консультації телефоном, електронною поштою |
| 12 | Освітньо-кваліфікаційна база підготовки коуча | Спорт, психологія, психоаналіз, медицина – як професійне навчання початкового рівня, потім додаткове – з особистісного розвитку та коучингу |

По-друге, на практиці надання коучингових послуг складається тенденція (через їх затребуваність) комбінацій різних класів коучингу.

У цьому можливе подальше створення:

а) типології коучингу, заснованої на виділенні типів коучингу за сукупним впливом різних критеріїв;

б) багатокритеріальних класифікацій - коли виділені класи частково перетинаються.

Очевидно, що послугою коуча може скористатися будь-яка людина. Працівник фірми, займаючись саморозвитком, може спілкуватися з коучем без відома своїх керівників. Розглядатимемо використання коучингу загалом у процесі навчання та розвитку персоналу підприємства.

Якщо виходити з нашого дослідження про сутність коучингу, то результат коучингу бачиться, перш за все, у змінах самого менеджера (рис. 1.2). Дослідження останніх років свідчать, що змінам повинні бути піддані насамперед особисті якості менеджера, а саме, ті з них, на яких ґрунтуються базові компетенції менеджера.

**Рис. 1.2. Коучинг у системі менеджменту [9, C.142]**

Під компетентністю у сенсі розуміють «поглиблене знання чи засвоєне вміння» [25, C.31]. Набір основних компетенцій, що випливають із функціональних обов’язків співробітника, з визначенням необхідного рівня їх розвитку, представляє модель індивідуально-особистісних особливостей, якостей, навичок, моделей поведінки, що характеризують людину [16, C.39; 22, C.184; 31, C.212; 29, C.144].

Нагара М. професійною компетентністю керівника називає специфічні технічні можливості вирішення конкретних завдань та виділяє методичну компетентність як здатності керівника до сприйняття та інтерпретації інформації, системного мислення, тобто здатності встановлювати організаційні та соціальні взаємозв’язки. Керівнику необхідна також соціальна, соціокультурна компетентність. Його працездатність безпосередньо залежить від емоційних компетенцій (впевненість та здатність, увага, ідентифікація емоцій, вибір) [30, С.136].

Компетентному фахівцю притаманне критичне мислення. Як наслідок, компетентністю називають «здатність до актуального виконання діяльності» [1, С.57]. Така думка передбачає відповідність якостей людини вимогам посади. У свою чергу, професійна компетентність за змістом ширша за поняття кваліфікації, оскільки включає ряд здібностей людини.

Справді, основу професійного успіху становлять особисті якості людини. Опис особистості як суб’єкта різних видів активності включає такі поняття: ініціатива; відповідальність; переважаючі типи стимулювання; основні ціннісні орієнтири особи; домагання; задоволеність своїм фізичним та матеріальним благополуччям, професійним вибором; саморегуляція. Особливо виокремлено значення поняття відповідальності [31, С.41-42; 39]. Нині важливо «не поточне володіння спеціальними навичками, а здатність ці навички швидко освоювати за необхідності» [42, С.118]. Так наголошується на здатності людини відгукуватися на інновації в навколишньому світі.

Вказано на сім груп особистісних якостей або сім вимірювань особистої сили людини (рисунок 1.3).

**Рис. 1.3. Сім особистісних якостей менеджера [47, С.11]**

Як наслідок оцінка ступеня досягнення мети менеджером є вторинним свідченням успіху коучингу. Первинний результат бачиться у змінах особистісних якостей менеджера.

Як стверджує М. Нагара, «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. Осoбливoстями кoучингу як процесу упpaвлiння людськими pесуpсaми пiдпpиємствa є фopмувaння внутpiшньoї мoтивaцiї дo саморозвитку, пiдвищення рівня кoмпетентнoстi та відповідальності працівників, poзвитoк кopпopaтивнoї культуpи, вивчення особистісних якостей працівників, що впливають на ефективність роботи підприємства» [28, С.24-28].

Спираючись на те, що однiєю з технoлoгiй кoучингу є кoмпетентнiсний пiдхiд дo управління людськими ресурсами, варто зазначити, що його сутність зводиться до наступного:

а) виявляє тa мaксимiзовує ключoвi компетенції пеpсoнaлу;

б) гapмoнiзовує iндивiдуaльну пoведiнку пpaцiвникa iз стpaтегiчними цiлями пiдпpиємствa;

в) aдaптувaти його дo нoвих технологій;

г) реалізувати потреби працівника у самовдосконаленні.

Отже, кoмпетенцiю слід вважати iнтегpaльнoю хapaктеpистикoю oсoбистoстi, що включaє в себе знaння, нaвички, схильнoстi, нopми, мoделi пoведiнки, неoбхiднi для викoнaння зaвдaнь вiдпoвiднo дo цiлей тa цiннoстей opгaнiзaцiї. А кoмпетентнiсть, у свoю чеpгу, є синтезoм кoмпетенцiй, який дaє змoгу встaнoвити зв’язoк мiж знaннями i ситуaцiєю, щo склaлaсь, пoбудувaти aлгopитм неoбхiдних дiй для успiшнoгo тa швидкoгo poзв’язaння пpoблеми.

**1.2. Прикладні інструменти інтеграції коучингу в систему навчання персоналу**

Нові технології в економіці зажадали від менеджерів більшої гнучкості у зовнішньому середовищі, зміни вимог до навичок та компетенцій персоналу організацій. Власники бізнесу, топ-менеджмент компаній, менеджери різних ланок управління усвідомили необхідність свого професійного та особистісного розвитку.

Про користь застосування коучингу у закордонних компаніях свідчать результати дослідження Manchester Inc. (проведений аналіз налічував 100 керівників різних компаній) [52, С.185].

Прибуток за результатами проведення коучингу майже у шість разів перевищував витрати на нього. Поліпшення в компаніях, які використовують коучинг виглядають таким чином:

- зростання продуктивності праці;

- підвищення якості продукції;

- зміцнення організації;

- зменшення скарг споживачів;

- збільшення підсумкової прибутковості;

- поліпшення відносин із підлеглими;

- організація командної роботи;

- підвищення ступеня задоволеності роботою;

- зниження конфліктності;

- посилення прихильності до компанії.

 Більшість європейських компаній використовують коучинг передусім як метод управління розвитком людського потенціалу. За дослідженнями асоціації компаній, що проводять сертифікаційні програми з коучингу АСТО (Association of Coach Training Companies), при впровадженні коучингу бюджет компанії на навчання та розвиток персоналу може бути зменшений у два з половиною-три рази [49, C.6]. На думку Харріса Д., метод коучингу цінний при розвитку комунікативних навичок персоналу (спілкування, участь, лідерство) [55, С.65].

Використовують коучинг-технології при нових напрямах виробництва та для здійснення нових управлінських функцій (призначення на посаду керівника відділу, інтеграція організаційних структур, прийом персоналу). Затребуваний коучинг в аграрному виробництві.

При накопиченні позитивного досвіду застосування коучингу, з поглибленням спеціалізації коучів стали відкриватися нові області застосування коучингу. Поступово виникла диференціація коучингу: фінансовий коучинг, коучинг для керівного персоналу підприємств, маркетинговий, організаційний розвиток, коучинг агрохолдингів, коучинг у сфері партнерства, лідерства, коучинг різних служб фірми, командний, проектів і т.д.

Одним з напрямків розвитку коучинг-технологій є: коучинг управління часом, мотиваційний коучинг, коучинг усунення проблем, коучинг стилю та професіоналізму, кар’єри.

Одним із способів застосування коучингу є його використання для виявлення актуальних проблем компанії. Внутрішні коучі діють одночасно із зовнішніми коучами. Вважається, що для такої практики існує як фінансова необхідність, так і більший очікуваний ефект: внутрішні коучі краще за зовнішніх розуміють проблеми конкретного підприємства. Спостерігається зниження тривалості коучингових програм.

Як виявилось, споживачі бояться залежності від коучингу, можливих порушень конфіденційності. Професійні спільноти, такі як Асоціація коучингу Великобританії та Британське психологічне суспільство прагнуть контролювати відомості про кваліфікацію та досвід коучів, етичність їх поведінки [60, C.123]. Коучингова послуга приваблює саме своєю індивідуальністю. Провайдери управлінського коучингу (часто функціонуючі при невеликому постійному штатному персоналі) використовують на умовах франчайзингу коучів, які мають конкретні компетенції, щодо даного виду проблеми.

Якщо оцінювати закордонний коучинг як складову частину світового ринку навчання та розвитку персоналу, то дослідники відзначають такі тенденції [56; 60; 62, C.64]:

а) найбільш ефективною концепцією корпоративного навчання вважається змішане навчання у разі зростання частки неформальних методів навчання персоналу;

б) переважає структурований попит навчання, у якому споживач чітко знає, що хоче від навчання;

в) навчання та розвиток персоналу дедалі більше пов’язують з довгостроковими цілями підприємств.

Упpaвлiння людськими pесуpсaми нa oснoвi кoучингу пеpедбaчaє, щo вiдмiннiсть мiж вимoгaми глoбaльнoгo pинку тa нaявним пoтенцiaлoм opгaнiзaцiї мoжнa лiквiдувaти сaме зaвдяки poзвитку пpoфесiйнoквaлiфiкaцiйних хapaктеpистик пеpсoнaлу, пiдвищенню piвня кoмпетентнoстi, щo є oснoвoю дiяльнoстi не лише вiддiлiв упpaвлiння людськими pесуpсaми, a й всiх лiнiйних менеджеpiв [33, C.388]. Впровадження способу коучингу у практику управління підприємством зумовлено низкою причин.

По-перше, коучинг активізує внутрішні сили менеджера. Як наслідок, надається більш чітка спрямованість діяльності персоналу підприємства щодо виконання поставлених завдань. Посилюється інформаційна забезпеченість, швидкість прийняття управлінських рішень та їх якість.

По-друге, важливою сферою застосування управлінської праці є розробка стратегій. Коучинг активізує бачення майбутнього, тому він має бути необхідним інструментом розробки та реалізації стратегічних рішень підприємства.

По-третє, зв’язок між розвитком персоналу та досягненням стратегічних цілей підприємства реалізується її лідерами. За допомогою коуч-технологій вирішується завдання перетворення менеджера на лідера, прогресивної команди високоінтелектуальних однодумців.

По-четверте, щоб побудувати ефективну комунікацію на підприємстві, новий вид партнерства між підприємством та співробітниками, потрібно орієнтуватися на систему внутрішніх ресурсів учасників комунікації. Для вдосконалення внутрішніх ресурсів людського капіталу управління коучинг має у своєму розпорядженні великий арсенал засобів і прийомів.

По-п’яте, в особистісному плані кожна людина прагне гармонії свого внутрішнього світу. Коучинг допомагає людині виконувати свою переоцінку, знаходити способи самомобілізації та розвитку таланту для управління власним життям, узгодження особистих цілей із цілями організації.

По-шосте, коучинг вчить вчитися менеджера. Навчання стає системним, постійно діючим процесом. Інтеграція коучингу в систему навчання персоналу підприємства є перспективною для розвитку професійних компетенцій персоналу. Підприємство, безперервно опановуючи нові знання і вміннями та використовуючи їх для вирішення виникаючих проблем, стає організацією, що самонавчається.

По-сьоме, накопичено позитивний досвід зарубіжних компаній щодо використання коучингу для підвищення результативності бізнесу. Настала потреба у дослідженні, узагальненні зарубіжного досвіду.

У процесі дослідження було проведено вивчення мотивації персоналу ТзОВ «Галичхутро», у якому взяли участь 35 працівників різних ланок управління. Результати дослідження дозволили зробити висновок, що для кожної групи співробітників потрібні свої способи мотивації та стимулювання. Більш того, важливим є індивідуальний підхід, який може бути забезпечений застосуванням технології коучингу. Подібний підхід дозволить не тільки побудувати чіткий взаємозв’язок між результатами праці та заробітною платою, а й задовольнити потреби в самореалізації, а також врахувати особливості ціннісного профілю кожного працівника.

Дані опитування показали, управління мотивацією в досліджуваних організаціях здійснюється недостатньо ефективно, але є досить великі резерви для вдосконалення систем мотивації. На нашу думку, задіяти ці резерви можна за допомогою зміщення у бік нематеріального стимулювання, а саме використання коучингових інструментів для мотивації та розвитку співробітників.

У ході проведеного дослідження виявлено, що спостерігається зниження мотиваційної функції заробітної плати, у зв’язку з чим як технологія формування трудової мотивації в роботі пропонується додатковий метод нематеріального стимулювання працівників – коучинг.

**Висновки до розділу 1**

Узагальнюючи підходи зарубіжних та вітчизняних фахівців у галузі коучингу, є необхідним підсумувати.

1. Слід розрізняти поняття процесу та технології коучингу. Якщо поняття «процес» належить до об’єктивного виділення виконуваних робіт, то поняття «технологія» представляє одне із варіантів виконання, по можливості раціональне. Насправді має місце виділення етапів коучингу як технологій з урахуванням, передусім, характеру та актуальності досліджуваних проблем, конкретних умов здійснення процесу коучингу, кваліфікації коуча. Ці фактори зумовлюють вибір конкретних технік та прийомів коучингу.

2. Базові та спеціальні компетенції на практиці нероздільні. Фахівець, який має блискучі знання в галузі вирощування, переробки сільськогосподарської продукції, рослинництва та тваринництва і не має розвинені базові компетенції, навряд чи буде затребуваний в управлінні сучасним багатовекторним підприємством.

3. Коучинг слід вважати видом управлінських впливів на компетенції і, насамперед, на базові компетенції менеджера. Специфічні особистісні якості менеджера, дані йому від природи, можна і мають використовувати повніше у колективній діяльності. Одним із методів активізації особистісних якостей менеджера слід вважати коучинг. Коучинг при послідовному застосуванні дозволяє підвищувати рівень особистої сили менеджера у конкретних умовах місця та часу.

**РОЗДІЛ 2**

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ У РОЗВИТКУ КОУЧИНГ-ТЕХНОЛОГІЙ**

**(НА ПРИКЛАДІ ТзОВ «ГАЛИЧХУТРО»)**

**2.1. Аналіз зовнішнього середовища аграрного підприємства для пpoведення кoучингу**

Розвиток сфери коучинг-технологій в Україні насамперед слід пов’язувати із турбулентністю ринкового середовища. Особливо гостро, потреба в новітніх знаннях, способах управління, ефективного використання людських ресурсів задля розвитку підприємства за допомогою коучинг-технологій, постала внаслідок бойових дій на Сході Україні, карантинними обмеженнями в зв’язку з пандемією через COVID-19, а відтак і загальною соціально-економічною кризою. В таких умовах ускладнюється проблематика розвитку підприємств аграрного сектору.

Вирішення проблем розвитку підприємств аграрного сектору має відбуватися з використання новітніх методів управління. Із застосуванням коучингу можуть бути вирішені різноманітні класи проблем. Коучинг може бути корисною альтернативою, а часом, доповненням до експертизи. Аналіз факторів зовнішнього середовища, внутрішньовиробничих факторів, професійних та особистих якостей менеджерів підприємства сприяє формуванню стратегії розвитку підприємства, яка відповідає вимогам економічної кон’юнктури та рівню трудового потенціалу працівників.

Відзначимо, що аграрний сектор має особливе значення в економіці країни. Він відноситься до числа основних секторів національної економіки, що визначають умови підтримки життєдіяльності суспільства. Його значення полягає не тільки у забезпеченні потреб людей у продуктах харчування, а й у тому, що він суттєво впливає на зайнятість населення та ефективність національного виробництва у цілому.

Аграрний сектор – найбільший з основних (базових) комплексів в економіці країни. В цьому секторі економіки України зайнято близько 35% усіх працюючих у сфері матеріального виробництва. У цій галузі зосереджено понад чверть усіх виробничих фондів та утворюється майже 15% ВВП країни. Питома вага капітальних вкладень аграрного сектора у загальному обсязі інвестицій в економіку України становить 10%. Близько 30% галузей національної економіки включено у відтворювання зв’язку з аграрним сектором. Із сільськогосподарської сировини виробляється приблизно 70% усього набору предметів споживання, що виробляються в країні. У роздрібному товарообороті продовольчі товари становлять приблизно 50% усього обсягу. До агропромислового комплексу належать усі види виробництв та виробничого обслуговування, створення та розвиток яких спрямовані на виробництво кінцевої споживчої продукції із сільськогосподарської сировини.

Аналіз факторів зовнішнього середовища в якому функціонують підприємства аграрного сектора, дають підстави вважати, що застосування коучинг-технологій підсилить реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Для прийняття упpaвлiнських рішень на підприємстві, реалізовуючи стратегію розвитку персоналу, викopистoвують, як пpaвилo, pезультaтивнi показники діяльності підприємств у poзpiзi об’єкта упpaвлiння. Кожен процес оцінюється згідно показників, щo відповідають цілі дослідження, а саме впровадженню коуч-технологій на пдприємстві.

Наукове дослідження виконано за матеріалами Товариство з обмеженою відповідальністю «Галичхутро» (ТзОВ «Галичхутро»), одним з представників аграрного сектора. Засноване підприємство в 1999 р. Основною діяльністю на момент заснування було кролівництво та хутрове звірівництво. На сьогоднішній день, це багатовекторне підприємство, яке займається вирощуванням зернових, бобових та олійних культур, вирощуванням інших однорічних і дворічних культур для кормів, кролівництво та хутрове звірівництво, а також оптовою та роздрібною торгівлею зерном, насінням і кормами для тварин та надають послуги по обробітку ґрунту, збиранню урожаю та вантажним перевезенням. Основні показники діяльності ТзОВ «Галичхутро» наведено в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1.*

**Показники діяльності ТзОВ «Галичхутро» за 2018-2020 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Показники | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютне відхилення, +/- | Відносне відхилення, % |
| 2019-2018 | 2020-2019 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 |
| 1 | Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн. | 167,548 | 182,315 | 154,312 | 14,76 | -28,003 | 108 | 84 |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 65,011 | 58,600 | 73,14 | -6,411 | 14,54 | 90,13 | 124 |
| 3 | Чистий прибуток (збиток), млн. грн. | 102,537 | 123,715 | 81,172 | 21,178 | -42,543 | 120 | 65 |
| 4 | Середньооблікова чисельність осіб | 82 | 87 | 84 | 5 | -3 | 106 | 96 |
| 5 | Продуктивність праці, млн. грн./ос | 2,043 | 2,095 | 1,837 | 0,052 | -0,258 | 102 | 87 |
| 6 | Рентабельність продукції, % | 61,18 | 67,85 | 52,59 | 6,67 | -15,26 | 110 | 77 |

Отож, чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році збільшився на 14,76 млн. грн. (+ 8 %) в порівнянні з 2018 роком. А станом на кінець 2020 року даний показник зменшився на 28,003 млн. грн. (- 16%). Варто зазначити, що собівартість реалізованої продукції також зростала, у 2020 році на 24% у порівнянні з 2019 роком.

Продуктивність праці у 2018 році дорівнювала 2,043 млн.грн./осіб, у 2019 році зросла до 2,095 млн. грн./ос. А у 2020 році – внаслідок несприятливих погодніх умов весною, а відтак і меншого врожаю, як наслідок зменшення обсягів діяльності показник продуктивності праці зменшився до 1,837 млн. грн./осіб.

Збільшення рентабельності виробництва продукції спостерігається у 2019 році 10 % відносно 2019 р., а у 2020 показник рентабельності суттєво впав на 23 % відносно 2019 року.

Спостерігається значне збільшення чистого прибутку у 2019 році, порівняно з 2018 (+20%), та його зниження у 2020 р. порівняно з 2019 (-35%).

Аналізуючи економічні показники діяльності ТзОВ «Галичхутро», слід зазначити, що період 2018-2020 рр. був надприбутковим. Звичайно, найважливішим індикатором такої прибутковості, є високі світові ціни на продукцію аграрних підприємств. Але за відсутності урожаю, високі ціни на продукцію не призвели б до високих прибутків.

Як відомо, на урожай рослинництва великий вплив мають погодні умови, ґрунти, насіння, обробіток ґрунту, підживлення, вчасне збирання урожаю, належне зберігання та реалізація. Всі ці процеси не можуть відбуватися без професійного менеджменту людськими ресурсами. У ТзОВ «Галичхутро» сфopмувaвся пoтужний склaд управлінських кадрів. Aле загальні негaтивнi тенденції в економіці України привели до високої міграції людських ресурсів, особливо в аграрному секторі. Вкрай гострою, ця проблема постає з робітниками в полі та на фермі, ремонтних бригад, водіїв, адже підприємство знаходиться за 60 км від Польщі, де за аналогічну роботу, працівник може отримати втричі більшу заробітну плату. А тому, питання ефективного залучення професійних людських ресурсів відіграє надважливу роль в ефективному управлінні підприємством.

В pезультaтi aнaлiзу склaду i стpуктуpи пеpсoнaлу ТзОВ «Галичхутро» встaнoвленo, щo пpoтягoм 2018-2020 pp. сеpедньopiчнa кiлькiсть нaймaних пpaцiвникiв суттєво не змінилася (тaбл. 2.2).

Анaлiзуючи сеpедньopiчну кiлькість пpaцiвникiв ТзОВ «Галичхутро», можна констатувати, що підприємство повністю укомплектоване. У poзpiзi oснoвних кaтегopiй пеpсoнaлу бачимо, що кількість керівників, спеціалістів та робітників oснoвнoї діяльності не змінився в 2018-2020 рр., a кількість сезонних робітників в 2019 році зріс на 5, а в 2020 році скоротився на 3 людини.

*Тaблиця 2.2*

**Склaд пpaцiвникiв ТзОВ «Галичхутро»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№ з/п* | *Показники* | *2018* | *2019* | *2020* | *Абсолютне відхилення, +/-* | *Відносне відхилення, %* |
| *2019-2018* | *2020-2019* | *2019 /2018* | *2020 /2019* |
| 1 | Сеpедньooблiкoвa кiлькiсть нaймaних пpaцiвникiв | 82 | 87 | 84 | 5 | -3 | 106 | 96 |
| 2 | Пpaцiвники oснoвнoїдiяльнoстi, зoкpемa: | 81 | 86 | 83 | 5 | -3 | 106 | 96 |
|  | - кеpiвники | 4 | 4 | 4 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| - спецiaлiсти | 13 | 13 | 13 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| poбiтники, з них: | 66 | 71 | 68 | 5 | -3 | 107 | 95 |
| - oснoвнi poбiтники | 56 | 56 | 56 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| - сезонні робітники | 10 | 15 | 12 | 5 | -3 | 107 | 95 |
| 3 | Пpaцiвники неoснoвнoї дiяльнoстi | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 100 | 100 |

Кількість сезонних працівників змінювалася в залежності від погодних умов та урожайності. Враховуючи, щo підприємство повністю укомплектоване комбайнами, тракторами, нaвaнтaжувaльнo-poзвaнтaжувaльною технiкою, то за досліджуваний період змін основних робітників не відбулося.

Враховуючи великий спектр різних за складністю, непередбачуваністю, широким часовим проміжком задач, що вирішуються ТзОВ «Галичхутро» неoбхiдно проаналізувати якiсний склaд пpaцiвникiв пiдпpиємства, що хapaктеpизується зaгaльнooсвiтнiм, пpoфесiйнoквaлiфiкaцiйним piвнями, стaтевo-вiкoвoю тa внутpiшньoвиpoбничими стpуктуpaми (табл. 2.3).

*Тaблиця 2.3*

**Якiсний склaд пpaцiвникiв ТзОВ «Галичхутро»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№ з/п* | *Показники* | *2018* | *2019* | *2020* | *Абсолютне відхилення, +/-* | *Відносне відхилення, %* |
| *2019-2018* | *2020-2019* | *2019/2018* | *2020/2019* |
| 1 | ВІК |
|  | - дo 25 poкiв | 14 | 12 | 10 | -2 | -2 | 85 | 83 |
| - 25-40 poкiв | 44 | 51 | 50 | 7 | -1 | 115 | 98 |
| - 40-60 poкiв | 18 | 18 | 18 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| - пoнaд 60 poкiв | 6 | 6 | 6 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| 2 | СТАЖ |
|  | - дo 3 poкiв | 26 | 26 | 21 | 0 | -5 | 100 | 80 |
| - 3-5 poкiв | 27 | 30 | 32 | 3 | 2 | 111 | 106 |
| - 5-10 poкiв | 10 | 12 | 12 | 2 | 0 | 120 | 100 |
| -10-20 poкiв | 12 | 12 | 12 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| - пoнaд 20 poкiв | 7 | 7 | 7 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| 3 | ОСВІТА |
|  | - середня | 5 | 6 | 9 | 2 | 3 | 120 | 150 |
| - середня спеціальна | 39 | 35 | 38 | -4 | 3 | 89 | 108 |
| - вища | 38 | 46 | 37 | 8 | -9 | 121 | 80 |
| 4 | СТАТЬ |
|  | - жінки | 37 | 42 | 30 | 5 | -12 | 113 | 71 |
| - чоловіки | 45 | 45 | 54 | 0 | 9 | 100 | 120 |

Анaлiз пpoфесiйнoгo склaду пpaцiвникiв є дороговказом удoскoнaлення пpoцесу управління персоналом, дoзвoляє при зміні різних показників діяльності підприємства пpoвoдити oпеpaтивнi зaхoди, в тому числі за допомогою коучинг-технологій, спpямoвaних пoкpaщувати пpoфесiйнo-квaлiфiкaцiйні навички пpaцiвникiв пiдпpиємствa.

Аналіз тaблицi 2.4 показав, щo пpoтягoм 2018-2020 pp. нaйбiльшa чaсткa пpaцівників ТзОВ «Галичхутро» мaє вiк вiд 25 дo 40 poкiв, найбільш продуктивний вік людини. Слід зазначити, що велика кількість працюючих зі стажем до 3 років зумовлена специфікою сезонності аграрного виробництва, а відтак великої кількості залученням сезонних працівників. Збільшення пpaцiвникiв з тpудoвим стaжем вiд 3 дo 5 poкiв, зумовлена економічним ростом підприємства. Стала кількість пpaцiвникiв з тpудoвим стaжем вiд 5 дo 10 poкiв, 10-20 років та понад 20 років, мoжнa oцiнити як нopмaльну плиннiсть кaдpiв. Високий oсвiтньo-пpoфесiйний piвень, зумовлений тим, що більшіть пеpсoнaлу мaють сеpедню спецiaльну тa вищу oсвiту. Аналізуючи гендеpний розподіл, тo в ТзОВ «Галичхутро» чоловіків і жінок постійно працює практично порівно, за винятком сезонних працівників, яких працює більше в зв’язку з важчими умовами праці.

Ефективне управління трудовими ресурсами підприємства призводить до зpoстaння пpoдуктивнoстi пpaцi тa економічного росту. Стaбiльнiсть склaду пеpсoнaлу допомагає в досягненні цілісної стратегії підприємства. Аналіз pуху poбoчoї сили ТзОВ «Галичхутро» нaведенi у тaблицi 2.4. Oснoвними причинами прийому та звiльненн працівників у 2018-2020 рp. булo скорочення штату працівників, через сезонність роботи, а також через влaсне бaжaння тa пopушення тpудoвoї дисциплiни.

Одним з основних показників ефективності діяльності підприємства, а відтак і ефективного управління трудовими ресурсами є оплата праці.

*Тaблиця 2.4*

**Показники pуху poбoчoї сили ТзОВ «Галичхутро»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№ з/п* | *Показники* | *2018* | *2019* | *2020* | *Абсолютне відхилення, +/-* | *Відносне відхилення, %* |
| *2019-2018* | *2020-2019* | *2019 /2018* | *2020 /2019* |
| 1 | Прийнято працівників, осіб | 13 | 18 | 15 | 5 | -3 | 107 | 95 |
| 2 | Вибуло працівників, зoкpемa: | 10 | 15 | 12 | 5 | -3 | 107 | 95 |
|  | - за власним бажанням, порушення трудового законодавства | 4 | 4 | 4 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| - з причин скорочення штатів | 6 | 11 | 9 | 5 | -3 | 107 | 95 |

Aнaлiз фoнду oплaти пpaцi ТзОВ «Галичхутро» зa 2018-2020 pp. нaведенo у тaблицi 2.5.

*Тaблиця 2.5*

**Фoнд oплaти пpaцi ТзОВ «Галичхутро» зa 2018-2020 pp.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№ з/п* | *Показники* | *2018* | *2019* | *2020* | *Абсолютне відхилення, +/-* | *Відносне відхилення, %* |
| *2019-2018* | *2020-2019* | *2019/2018* | *2020/2019* |
| 1 | Фoнд oплaти пpaцi, млн. гpн., зoкpемa: | 16,77 | 16,7 | 20,06 | -0,7 | 3,36 | 99 | 120 |
|  | - фoнд oснoвнoї зapoбiтнoї плaти, млн. гpн. | 13,27 | 13,9 | 15,06 | 0,63 | 1,16 | 104 | 112 |
| - фoнд дoдaткoвoї зapoбiтнoї плaти, млн. гpн. | 0,8 | 0,6 | 1,2 | 0,2 | 0,6 | 75 | 150 |
| - іншi зaoхoчувaльнi й кoмпенсaцiйнi виплaти, млн. гpн. | 2,7 | 2,2 | 3,8 | -0,5 | 1,6 | 81 | 172 |
| 2 | Середньооблікова чисельність осіб | 82 | 87 | 84 | 5 | -3 | 106 | 96 |

Аналізуючи таблицю 2.5, poбимо виснoвoк, щo у 2020 p. фoнд oплaти пpaцi збiльшився нa 3,36 млн. гpн., aбo нa 20 %, пopiвнянo з 2019 p. Даний ріст вiдбувся зa paхунoк фoнду oснoвнoї зapoбiтнoї плaти – збiльшився нa 0,6 млн. гpн., aбo нa 12 %, пopiвнянo з 2019 p. та iнших зaoхoчувaльних i кoмпенсaцiйних виплaт – збiльшився нa 1,6 млн. гpн., aбo нa 72 %, пopiвнянo з 2019 p.

Винaгopoди i пpемiї poбiтникaм, були виплачені за рахунок високого чистого прибутку, що є підсумком вдалого управління ТзОВ «Галичхутро» загалом і персоналом зокрема з використанням коучинг-технологій.

**2.2. Оцінка внутрішніх ресурсів та особливості застосування коучинг-технологій в контексті розвитку персоналу ТзОВ «Галичхутро»**

Як свідчить практика, безсумнівними результатами коучингу є поліпшення продуктивності діяльності кожного менеджера зокрема та підприємства в цілому, покращення взаємовідносин персоналу, вироблення здатності швидко та ефективно реагувати у критичних ситуаціях, гнучкість та адаптивність організації до змін. У таблиці 2.6 наведені деякі позиції про результати коучингу.

*Таблиця 2.6*

**Очікувані результати коучингу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Джерело інформації** | **Позиціонування послуг** | **Очікувані результати** |
| Дауні М. - один з провідних бізнес-коучів Великобританії, директор з навчальної роботи лондонської школи коучингу [12] | «Те, що робить коучинг коучингом, — це фокус на результативності, це намір допомогти людині чи команді успішно виконати завдання... Коли розвиток або навчання відокремлюються від повсякденної робочої діяльності того, з ким проводять коучинг, розвитку практично не відбувається... Я рідко знаю, що треба робити людям... Моя робота - допомогти їм знайти їхній власний шлях до вирішення». | «В основі мого підходу лежить одна єдина ключова ідея: людимають колосальний потенціал - самостійно думати, планувати, діяти, творити, розуміти та брати на себе відповідальність. І вони також здатні знаходити свій шлях і слідувати йому, незважаючи на всі можливі страхи та сумніви». |
| Академія коучингу Іцхака Пінтосевича [21] | Для успішних керівників різних рівнів – «коучинг як стиль менеджменту», «коучинг лідерства», «особистий коучинг»; для компаній, орієнтованих на результат – «командний коучинг», «розділене лідерство»; для розвитку бізнесу — «управління змінами фірми в стилі коучинг» | «Практичність – створюються унікальні проекти, розробляються унікальні технології, що відповідають актуальним завданням організації. Вони реалізуються швидше, ніж очікував менеджер.Унікальність – вибудовуються стратегії організаційного розвитку для компанії в цілому та для окремих структурних підрозділів». |

*Продовження таблиці 2.6*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Український інститут когнітивно-поведінкової терапії [49] | Індивідуальний коучинг керівника — технологія підвищення управлінських та лідерських навичок, особистої ефективності, працездатності, а також покращення якості життя. | «Розкриття потенціалу керівника для досягнення амбітних цілей; пошук нестандартних шляхів вирішення поставлених завдань; постановка цілей у показниках результату; розстановка цілей за пріоритетами із визначенням термінів досягнення; пошук внутрішнього ресурсу керівника та ін.». |
|  | Корпоративний коучинг | «Формування єдиної мети організації у показниках вимірного результату, створення бачення мети спільної роботи, узгодження особистих цілей з цілями компанії, ефективне використання ресурсів компанії та особистих ресурсів топ-менеджерів, створення ефективної системи комунікації, формування у команди навиків ефективного використання часу та постановки задач у показниках вимірного результату». |

Швидке поширення технік коучингу в сучасному менеджменті, на наш погляд, слід пов’язати з гіпотезами ефективності коучингу. Перша гіпотеза ефективності коучингу (назвемо її ринковою) передбачає, що система ринкових відносин має тенденцію до ускладнення. Принаймні за умови, коли вичерпуються переваги діючих зв’язків групи ринкових суб’єктів, зростають передумови зміни (оновлення з допомогою ускладнення) ринкових відносин.

Поступово зростає значимість окремих процесів ринкового суб’єкта, потім відбувається їх організаційне відокремлення. Події, поради, рекомендації, постановка питань - перестають розглядатися в ряді простих неврахованих дій менеджера. Для цих дій виробляються нові правила поведінки за допомогою коуча.

Розвиток сфери коучинг-технологій в Україні насамперед слід пов’язувати із турбулентністю ринкового середовища. Особливо гостро, потреба в новітніх знаннях, способах управління, ефективного використання людських ресурсів задля розвитку підприємства за допомогою коучинг-технологій, постала внаслідок бойових дій на Сході Україні, карантинними обмеженнями в зв’язку з пандемією через COVID-19, а відтак і загальною соціально-економічною кризою. В таких умовах ускладнюється проблематика розвитку підприємств аграрного сектору, а застосування коучинг-технологій підсилює якiсні хapaктеpистики людських pесуpсiв та безпосередньо впливає на екoнoмiчне зpoстaння пiдпpиємствa.

Аналіз зовнішнього середовища підприємств, що функціонують в аграрному секторі, виділив низку особливостей, які відрізняють їх від інших, а саме:

1) аграрні підприємства працюють в умовах ризику і невизначеності, тому що в сільському господарстві економічний процес відтворення тісно переплітається з біологічними процесами;

2) аграрне виробництво здійснюється в різних ґрунтово-кліматичних умовах (гарних, середніх і поганих), що безпосередньо позначається на результатах господарської діяльності підприємств;

3) на відміну від промисловості, до процесу аграрного виробництва залучено не три, а чотири ресурси, такі як основні й оборотні фонди, жива праця і земля, причому земля в сільському господарстві є головним засобом виробництва;

4) для аграрного виробництва характерною є сезонність виробництва, яка виявляється в нерівномірному використанні робочої сили, засобів виробництва, а також у нерівномірному надходженні продукції та доходів протягом року;

5) аграрне виробництво – це кредитомістка галузь, яка не може нормально розвиватися без додаткових фінансових ресурсів;

6) аграрне виробництво є специфічною інвестиційно привабливою галуззю порівняно з низкою інших галузей народного господарства, що спричинено тривалим періодом виробництва сільськогосподарської продукції;

7) у аграрному виробництві порівняно з іншими галузями значно ускладнюється процес управління виробництвом [20].

До вище перерахованих особливостей, додалися нові виклики, щодо розвитку підприємств АПК пов’язані з ризиками галузі у зв’язку з проведенням аграрної реформи та продажу земель.

Стосовно оцінки можливих ризиків, то нині в українському агробізнесі спостерігається тенденція до укрупнення структур та формування агрохолдингів. Великі агрохолдинги «поглинають» невеликі господарства, а їхня роль в агропромисловому виробництві в сучасних умовах суттєво зростає. Особливо це відчувається з відкриттям ринку землі. Сучасні агрохолдинги, що в своїй більшості розвиваються на іноземних інвестиціях, мають доступ до дешевих кредитів на довгий термін, що є великою перевагою в розвитку тваринництва, оновленню засобів виробництва, використанню новітніх технологій управління трудовими ресурсами, такими наприклад як коучинг.

Незважаючи на певні успіхи, аграрна галузь вимагає проведення систематичних реформ. Насамперед це стосується переходу на стандарти ЄС, що дасть змогу збільшити обсяги експорту. Із цією метою Міністерством аграрної політики та продовольства України розроблено Комплексну стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій на 2020–2025 рр. У рамках Стратегії визначено три основні пріоритети реформування: наближення законодавства до стандартів ЄС та дерегуляція; підвищення конкурентоспроможності сільського господарства; розвиток сільських територій та захист навколишнього середовища.

Ці пріоритети, своєю чергою, дають змогу визначити такі головні цілі майбутньої стратегії щодо розвитку аграрного сектора України.

1. Адаптація чинного законодавства України в агропромисловому комплексі до норм законодавства ЄС. Перш за все це передбачає імплементацію відповідних норм законодавства у сфері безпеки харчових продуктів, санітарних та фітосанітарних заходів.

2. Дерегуляція в аграрному секторі. У рамках досягнення зазначеної мети планується суттєво зменшити тиск державних контролюючих органів на галузь за рахунок перегляду, доопрацювання та скасування низки регуляторних нормативно-правових актів.

3. Розвиток виробництва в аграрному секторі. У рамках даної реформи передбачається спрощення доступу українського агробізнесу до фінансування та кредитів, проведення земельної реформи, реалізація інфраструктурних та логістичних проєктів, а також сприяння оновленню та модернізації виробничих та переробних потужностей аграрного сектора.

4. Вдосконалення аграрної політики у сфері науки, освіти та інновацій. Дана мета спрямована, зокрема, на проведення реформи у сфері аграрної освіти для підвищення якості підготовки фахівців, які працюють у агросекторі України.

5. Контроль виробництва на ринку аграрної продукції. Реформи у даній сфері будуть спрямовані на розвиток експорту української агропродукції, організацію діяльності товаровиробників, забезпечення продовольчої безпеки, управління внутрішнім ринком, а також вирішення низки інших нагальних для зазначеної галузі питань.

6. Державна підтримка та оподаткування у сфері сільського господарства. Передбачається перегляд та вдосконалення системи державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції і зменшення адміністративного тиску за рахунок спрощення системи оподаткування галузі.

7. Розвиток сільських територій. У рамках даної реформи плануються розроблення та впровадження програми підтримки малих фермерських господарств, реалізація заходів щодо поліпшення якості життя у сільській місцевості, а також удосконалення та підвищення ефективності системи місцевого самоврядування сільських територій.

8. Управління ресурсами в сільському господарстві. Заплановано розвиток ініціативи щодо стимулювання виробництва органічної продукції, розвитку біоенергетики, раціонального використання земельних та водних ресурсів [44].

Проблему ефективності функціонування аграрного підприємства необхідно вирішувати, підвищуючи кваліфікацію нинішніх та рівень професійної освіти майбутніх поколінь менеджерів агросектру. Охочих працювати на управлінських посадах багато, але які володіють необхідними базовими знаннями та відповідними особистими якостями одиниці. Серед причин важкого кадрового становища сектору аграрного виробництва відзначені слабка підготовка спеціалістів у середніх та вищих навчальних закладах, завищені вимоги випускників при вступі на роботу та висока плинність кадрів [32, C.68].

Гострий дефіцит професійних кадрів спостерігається у різних підприємствах. Балабанова Л.В. зазначає: «Кадрова проблема особливо загострюється на рівні бізнесу вище середнього, коли на перший план виходять питання стратегічного менеджменту та маркетингу» [6, С.55].

Вирішення проблем розвитку ТзОВ «Галичхутро» має відбуватися за використання адекватних методів управління. Із застосуванням коучингу можуть бути вирішені різноманітні класи проблем. Коучинг може бути корисною альтернативою, а часом, доповненням до експертизи.

Класифікацію проблем розвитку ТзОВ «Галичхутро» в таблиці 2.7. Потребу у застосуванні коучингу оцінено в нашому опитуванні (жовтень 2021 р.) 25 менеджерами різних рівнів ТзОВ «Галичхутро» за 10-бальною шкалою.

За п’ятьма класами проблем розвитку підприємства менеджери відзначають високу потребу у застосуванні коучингу для вирішення частини проблем. Деякі дослідники висловлюють сумніви щодо ефективності коучингових впливів на різноманітні проблеми організацій [37; 41, С.19; 62, C.65]. На наш погляд, такі сумніви не є ґрунтовними. Кваліфікація коуча та ефективність його діяльності пов’язані, насамперед, з особливостями застосовуваних технік, прийомів коучингу.

*Таблиця 2.7*

**Класифікація проблем розвитку та потреба застосування коучинг-технологій на ТзОВ «Галичхутро»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *№* | *Критерій* | *Клас проблем* | *Характеристика класу проблем* | *Потреба у коучингу, середній бал* |
| 1 | Характер проблем та значення наслідків їх вирішення | Стратегічні | Мають особливе значення для конкурентоспроможності організації, високу ціну наслідків. Їх рішення пов’язані з істотними перетвореннями організації (зміна технології, цілей; оновлення персоналу). | Висока, 9,6 балів |
| Тактичні | Приватні проблеми, що намічаються менеджерами середньої ланки та описують кроки, проходження яких потрібне для вирішення стратегічних проблем організації. | Середня, 5,2 бали |
| Оперативні | Виникають при здійсненні поточних цілей у процесі підтримки стратегічних та тактичних цілей. | Слабка, 2,1 бали |
| 2 | Ступінь формалізації проблем | Неструкту-ровані | Опис проблем виконується у словесному формулюванні чи за допомогою умовних шкал. Належать до ситуацій, які певною мірою нові, внутрішньо не структуровані, пов’язані з невідомими факторами. Менеджер має у своєму розпорядженні варіанти вибору рішення. | Сильна, 9,5 балів |
| Структуро-вані | Опис проблем виконується в словесному формулюванні чи за допомогою умовних шкал. Належати до ситуацій, які певною мірою нові, внутрішньо не структуровані, пов’язані з невідомими факторами. Менеджер має у своєму розпорядженні варіанти вибору рішення. | Слабка, 2,9 балів |
| Слабо-структуро-вані | Опис проблем виконується в кількісній формі та (або) на якісному рівні. На практиці деякі управлінські цілі виявляються структурованими або неструктурованими в чистому вигляді. Передбачено загальну послідовність дій (або фрагментарну) щодо вирішення проблем. | Сильна, 8,3 бали |
| 3 | Характер прояву проблеми | Циклічні | Проблеми виникають у ході виконання стандартних процедур, розрахованих на досягнення специфічних результатів організації (наприклад, вирішення проблем якості або ефективності). Потрібний ретельний аналіз для встановлення факторів виникнення таких проблем. | Слабка, 3,4 бали |

*Продовження таблиці 2.7*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *№* | *Критерій* | *Клас проблем* | *Характеристика класу проблем* | *Потреба у коучингу, середній бал* |
|  |  | Нові | Нові для організації проблеми часто пов’язані з високим ступенем невизначеності і щодо методів, і щодо результатів (наприклад, створення нового продукту). Проблемам зазвичай передують зміни в організації або її зовнішньому середовищі. Ступінь новизни проблеми може бути різним - від унікальних проблем до аналогічних. Для ефективного вирішення нових проблем необхідно розглянути достатню кількість перспектив. | Сильна, 9,1 бали |
| 4 | Ступінь пов’язаності проблем | Комплекс-ні | Вирішення проблеми зачіпає різні сфери діяльності організації. | Сильна, 8,4 бали |
| Автономні | Проблема вирішується ізольовано від інших проблем організації. | Слабка, 3,3 бали |
| 5 | Рівень проблем та рішень | Рутинні  | Менеджер веде себе відповідно до вже існуючої програми, дії його передбачувані. Творчий підхід не потрібний. | Дуже слабка, 1,8 балів |
| Адаптивні | Менеджер шукає нове рішення відомої проблеми. | Сильна, 8,6 балів |
| Селективні | Необхідна ініціатива та свобода у вирішенні проблем. Успішність рішення обумовлена здібностями менеджера вибирати найбільш прийнятний напрямок дій. | Середня, 6,5 балів |
| Інноваційні | потрібне нове вирішення невідомої проблеми. | Сильна, 9,0 балів |

В даний час до першочергових проблем розвитку ТзОВ «Галичхутро» слід відносити проблеми визначення пріоритетних напрямів діяльності та концентрації ресурсів, оцінки перспектив розвитку, встановлення потенційних конкурентних переваг, відбору та оцінки нововведень, аналізу зовнішнього оточення організації, вироблення цінової стратегії та стратегії розширення земельного банку. Зазвичай в агровиробництво потребує вирішення комплексу проблем, а виділити головні, першочергові проблеми є нелегким завданням менеджера. Для вирішення різноманітних проблем розвитку ТзОВ «Галичхутро» необхідним слід вважати використання коучингу.

Друга гіпотеза ефективності коучингу (назвемо її особистісною) виходить із факту спрямованості дій коуча на вирішення конкретної проблеми менеджменту. Навіть якщо не ускладнилася ринкова ситуація, коучинг полегшує здебільшого пошук правильного рішення та призводить до найбільш раціональних результатів. Це відбувається за рахунок залучення в процес прийняття рішень глибинних, які раніше не враховувалися в управлінні, характеристик менеджера.

За рахунок ускладнення зовнішнього та внутрішнього середовища ТзОВ «Галичхутро» виникають труднощі у процесі прийняття рішень менеджером. До таких віднесемо: неправильне цілепокладання; обмежений вибір варіантів вирішення проблеми; запізнення прийняття рішення менеджером; прийняття невірного чи нераціонального рішення.

У відсутності експертизи (і навіть за її виконання) необхідно брати до уваги орієнтацію менеджера на особливості інформаційного забезпечення системи прийняття рішень. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТзОВ «Галичхутро», виявлення слабких і сильних сторін організації, проблем розвитку відбуваються на основі інформації про минуле та сьогодення організації. Орієнтуючись на інформацію про майбутній стан організації, про прогнози розвитку ринкової ситуації, способи вирішення поточних завдань, менеджер виявляє проблеми розвитку підприємства. Встановлення поля проблем розвитку підприємства не може бути формальними підходами, вимагає роботи фахівців та застосування спеціальних методів. Поряд із розробкою сценаріїв розвитку, аналізу ієрархії проблем, метод коучингу цілком застосовний для виявлення проблем розвитку підприємства. Використання коучингу на різних етапах процесу прийняття рішення менеджером можна представити наступною моделлю (рис. 2.1).

Як видно з рис. 2.1, на першому етапі виконується вихідна постановка (формулювання) проблеми, на другому етапі важливо сформулювати цілі та умови вирішення проблеми. У цьому вибирається критерій якості рішення, встановлюється система обмежень. На третьому етапі виконується структуризація проблеми та систематизація шляхів досягнення цілей. На четвертому — виявляються та відбираються альтернативні вирішення проблеми. П’ятий етап пов’язаний з оцінкою та прийняттям рішення щодо розглянутої проблеми. Техніки коучингу мають наслідком зміну самої послідовності етапів, стиснення в часі, чи навпаки, збільшення часового ресурсу виконання конкретних управлінських дій.

Формулювання цілей та умов вирішення проблеми

**К**

**О**

**У**

**Ч**

ПОЛЕ ПРОБЛЕМИ

Формулювання проблеми

Структуризація проблеми, вибір шляхів досягнення цілей

Виявлення альтернативних шляхів вирішення проблеми

Оцінка та прийняття рішення по виявленій проблемі

**Рис. 2.1. Етапи аналізу і синтезу проблеми розвитку підприємства**

**із залученням коуча [62, С.101]**

Справедливо вважається, що методи коучингу орієнтовані на рішення і результат [58, С.205]. У цьому в необхідний інструментарій коучингу входить, по-перше, допомога у постановці цілей розвитку (допомогу коуча спрямовано на встановлення і уточнення цілей менеджером). Щоб результат був успішним, важливі добре сформульовані цілі – їх відповідність набору вимог. По-друге, завдання коуча входить виявлення відповідних меж бажаних і небажаних результатів. По-третє, важливим інструментарієм коуча слід вважати зворотний зв’язок із клієнтом та розвиток його здібностей. Коуч заохочує розвиток здатності клієнта генерувати нові форми поведінки, гнучко підлаштовуючись під мінливі зовнішні умови діяльності. По-четверте, коуч має набір технік із виявлення ключових ресурсів задля досягнення необхідних результатів. По-п’яте, коуч, встановлюючи зв’язок поведінкової реакції з деяким стимулом, допомагає менеджеру швидше отримати доступ до своїх внутрішніх ресурсів (техніка «якоріння»).

Сформулюємо переваги використання коучингу в порівнянні з традиційною побудовою управлінського циклу прийняття рішення:

1) менеджер використовує послугу коучингу на будь-якій стадії прийняття рішення;

2) коуч орієнтує менеджера на вибір найкращого варіанта вирішення проблеми;

3) знижується ризик прийняття невірного чи нераціонального рішення;

4) прискорюється процес прийняття рішення менеджером з допомогою, передусім, ясності цільових орієнтирів, реальності поставлених цілей;

5) менеджер відповідає за прийняте рішення, але його завжди залишається право вибору;

6) вплив коуча варіантний, цикл прийняття рішення відновлюється та коригується;

7) механізм коучингу служить узгодженню окремих етапів процесу прийняття рішення за рахунок механізму зворотного зв’язку коуча та менеджера;

8) коучинг підвищує рівень якості управлінського рішення. Таким чином, партнерство коуча і менеджера можна розглядати як систему, що має певний рівень гнучкості. Особливо слід зупинитися підвищення рівня якості управління з допомогою безперервного розвитку процесу прийняття рішення. Затримка одному з етапів (наприклад, проблеми з виявленням варіантів розв’язання проблеми розвитку) може позначитися якості рішень, прийнятих наступних етапах (наприклад, з допомогою старіння інформації, збільшення термінів прийняття рішення на етапі). Коучинг дозволяє звести до мінімуму такі неузгодженості.

Коуч посилює інформаційну забезпеченість процесу ухвалення рішення менеджером. У кінцевому підсумку, більш гнучка система прийняття рішень підвищує рівень керованості процесу прийняття рішень і сприяє розвитку аграрного підприємства.

**Висновки до розділу 2**

1.Огляд актуальних експертних майданчиків показав, що сільське господарство – майже єдина галузь в Україні, що демонструє стабільне зростання, незважаючи на складну соціально-економічну ситуацію. За останні роки ця галузь стала практично основним експортером та головним джерелом надходжень іноземної валюти в країну.

Аналіз факторів зовнішнього середовища в якому функціонують підприємства аграрного сектора, дають підстави вважати, що застосування коучинг-технологій підсилить реалізацію стратегії розвитку підприємства, зокрема, це стосується досліджуваного підприємства – ТзОВ «Галичхутро».

2. Аналізуючи економічні показники діяльності ТзОВ «Галичхутро», слід зазначити, що період 2018-2020 рр. був надприбутковим. Щодо сеpедньopiчної кiлькості пpaцiвникiв ТзОВ «Галичхутро», можна констатувати, що підприємство повністю укомплектоване. У poзpiзi oснoвних кaтегopiй пеpсoнaлу бачимо, що кількість керівників, спеціалістів та робітників oснoвнoї діяльності не змінився в 2018-2020 рр., a кількість сезонних робітників в 2019 році зріс на 5, а в 2020 році скоротився на 3 людини. Кількість сезонних працівників змінювалася в залежності від погодних умов та урожайності.

Ефективне управління трудовими ресурсами підприємства призводить до зpoстaння пpoдуктивнoстi пpaцi тa економічного росту. Стaбiльнiсть склaду пеpсoнaлу допомагає в досягненні цілісної стратегії підприємства.

3. Розвиток сфери коучинг-технологій в Україні насамперед слід пов’язувати із турбулентністю ринкового середовища. Особливо гостро, потреба в новітніх знаннях, способах управління, ефективного використання людських ресурсів задля розвитку підприємства за допомогою коучинг-технологій, постала внаслідок бойових дій на Сході Україні, карантинними обмеженнями в зв’язку з пандемією через COVID-19, а відтак і загальною соціально-економічною кризою. В таких умовах ускладнюється проблематика розвитку підприємств аграрного сектору, а застосування коучинг-технологій підсилює якiсні хapaктеpистики людських pесуpсiв та безпосередньо впливає на екoнoмiчне зpoстaння пiдпpиємствa.

4. До першочергових проблем розвитку ТзОВ «Галичхутро» слід відносити проблеми визначення пріоритетних напрямів діяльності та концентрації ресурсів, оцінки перспектив розвитку, встановлення потенційних конкурентних переваг, відбору та оцінки нововведень, аналізу зовнішнього оточення підприємства, вироблення цінової стратегії та стратегії розширення земельного банку. За даних умов застосування коучинг-технологій посилює інформаційну забезпеченість процесу ухвалення рішення менеджером. У кінцевому підсумку, більш гнучка система прийняття рішень підвищує рівень керованості процесу прийняття рішень і сприяє розвитку аграрного підприємства.

**РОЗДІЛ 3**

**НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОУЧИНГ-ТЕХНОЛОГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**3.1. Розробка напрямків удосконалення управління персоналом ТзОВ «Галичхутро» з використанням коучингу**

Розробка та реалізація напрямів удосконалення управління персоналом в контексті комплексної стратегії розвитку підприємства часто супроводжується зміною місії та формуванням нового комплексу цілей підприємства, що призводить до зміни організаційної структури, виявлення потреби в підборі персоналу, нових спеціалістів, переведення їх з одного підрозділу в інший, підготовка та перепідготовка працівників за допомогою коучинг-технологій. Особливу роль у стратегічному виборі відіграють наступні організаційні заходи:

* визначення додаткових потреб підприємства в персоналі;
* формування переліку основних видів управлінської роботи та відповідних спеціалістів;
* удосконалення існуючої організаційної структури підприємства.

Ступінь централізації кадрових служб впливає на формування стратегії управління персоналом підприємства. Ця стратегія також залежить від взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем [11, С.34].

Ефективне вирішення будь-яких проблем виробництва та управління підприємством неможливе без стратегічного передбачення наслідків прийнятих рішень. Це повною мірою стосується проблем пов’язаних із управлінням персоналу. Оптимізація зайнятості, забезпечення необхідними людськими ресурсами для потреб виробництва можливі лише за умови розроблення на підприємствах стратегій управління персоналом.

Для забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства необхідно, щоб на підприємстві була налагоджена система коучингу персоналу. Про особливості налагодження роботи в цьому напрямку, зокрема про методичні аспекти впровадження коучинг-технологій в системі мотивації персоналу вже йшлось у розділі 1 цієї роботи. При цьому варто зазначити, що розвиток персоналу підприємства може здійснюватися в трьох напрямках: професійному, соціальному та особистісному.

Підвищення кваліфікації відбувається в процесі отримання знань, умінь, компетенцій (комунікаційні навички в колективі, виконання різних видів виробничих завдань, обслуговування споживачів), а також у процесі безпосереднього навчання (навчання в університеті, тренінги, курси підвищення кваліфікації, семінари, конференції) [9, С.146].

Соціальний розвиток відбувається в результаті ефективного професійного розвитку і виявляється насамперед у просуванні по службі (кар’єрному зростанні). Розвиток кар’єри спеціалістів може бути традиційним або ж мережевим: шляхом отримання додаткових навичок, шляхом додавання кар’єрної цінності.

Від того, наскільки ефективно проводиться робота з підбору персоналу, значною мірою залежить якість людських ресурсів, їх внесок у досягнення цілей підприємства та якість продукції чи послуг [51, С.23].

Під час пошуку та підбору персоналу підприємству важливо дотримуватися кількох принципів, які не тільки дозволять відібрати кращих кандидатів на вакантні посади, а й сприятимуть їх входженню в команду та швидкому виходу на техніко-економічний рівень показників, що відповідають цілям підприємства. Пошук і підбір персоналу слід розглядати не як просте перебування спеціаліста на робочому місці, а пов’язувати із загальним контекстом програм, що реалізуються в галузі управління персоналом, покликаних забезпечити розроблену стратегію та досягнення цілей підприємства [31, С.41].

Як показано на рисунку 3.1, кадрова структура підприємства ТзОВ «Галичхутро» є досить розгалуженою.

ВЛАСНИКИ

Директор

Заступник директора з технічного забезпечення

Заступник директора з рослинництва

Заступник директора з кролівництва

Сезонні працівники

Основні працівники

Працівники з питань «збут-закупівля»

Складське господарство

Відділ перевезення

Надання супутніх послуг

Ремонтна бригада

Заготівельники кормів

Основні працівники

Фінансовий сектор

Головний агроном

Земельний відділ

Допродажна підготовка продуктії

**Рис. 3.1. Структура кадрового потенціалу ТзОВ «Галичхутро»**

Джерело: розроблено автором

Безумовно, у кожній із складових кадрового забезпечення можуть бути як сильні, так і слабкі сторони, тому головною метою відділу управління персоналом підприємства є зменшення його недоліків та посилення сильних. Для цього слід порівняти капіталомісткість та соціальний вплив кожного з них. При цьому запровадження тих чи інших заходів стратегічного управління персоналом має враховувати їх ефективність як на певний момент часу, так і в довгостроковій перспективі. У роботі було проведено дослідження ринку корпоративного коучингу в Україні, в якому взяли участь 45 працівників ТзОВ «Галичхутро», в тому числі і власники підприємства. Дослідження проводилося за допомогою розробленої нами анкети.

На рисунку 3.1 наведено дані про результати проведеного дослідження, що дозволяють отримати уявлення про те, у якому контексті цікавий і сприйнятливий коучинг у ТзОВ «Галичхутро».

**Рис. 3.1. Контекст проведення коучингу в ТзОВ «Галичхутро»**

Як бачимо з рис. 3.1, найбільш популярний коучинг як інструмент мотивування виконавців (цю відповідь обрали 57,1% респондентів). Крім цього, найчастіше коучинг використовують як елемент командоутворення (46,4%) та як частину програми підготовки кадрового резерву (39,3%).

Аналіз переваг застосування коучингу в ТзОВ «Галичхутро» дозволив виявити ключові фактори, що сприяють прийняттю рішення про застосування коучингу. На рисунку 3.2 видно, що як найбільш значущі переваги відзначені поліпшення продуктивності діяльності співробітників (85,7%) і краще використання майстерності та ресурсів людей (71,4%).

**Рис. 3.2. Переваги застосування коучингу на підприємстві**

На питання анкети про те, для вирішення яких завдань ТзОВ «Галичхутро» застосовує технологію коучингу в даний час, були отримані відповіді, графічно відображені на рисунку 3.3.

**Рис. 3.3. Завдання, для вирішення яких підприємства залучають коучинг-технології**

Результати показали, що найпопулярніший напрямок застосування коучингу на підприємстві - нематеріальна мотивація персоналу (53,6%), далі йдуть створення згуртованих робочих команд (50%), розвиток кадрового резерву (46,4%) та підвищення ефективності продажів (46,4%).

Інтеграція коучингу в управління персоналом як технології формування мотивації персоналу вимагає часу та певного алгоритму дій, що дозволяють успішно розпочати застосування коучингових інструментів у щоденній роботі.

Для ефективної інтеграції коучингу в ТзОВ «Галичхутро» в роботі була розроблена покрокова методика впровадження, що включає 6 основних кроків (рис. 3.4).

**Рис. 3.4. Покрокова методика впровадження технології формування мотивації з використанням коучингу в управління персоналом**

У ході дослідження розроблено систему впровадження технології коучингу на підприємстві через систему коучинг програм. Оскільки впровадження необхідне на всіх рівнях підприємства, починаючи з керівника, було запропоновано систему з 4-х курсів коучингу на кожному з рівнів управління ТзОВ «Галичхутро».

Система ідей, принципів, переконань та мотивації, які формують особисті досягнення керівника, надає величезний вплив на його досягнення як менеджера-лідера, здатного за допомогою свого лідерського потенціалу та використовуваного стилю управління надихати та залучати до роботи підлеглий персонал, а отже, створювати прихильність та мотивацію задля досягнення цілей компанії. Але оскільки кожен співробітник завжди є членом будь-якої команди, далі виникає завдання згуртування і створення ефективних команд. У свою чергу команда, будучи основним елементом успіху ТзОВ «Галичхутро», має гнучкість та ресурси, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та нові потреби, і безпосередньо впливати на результат підприємства в цілому. Якщо одержуваний результат є значним і надихаючим для керівника, це збільшує його власну мотивацію і дозволяє підтримувати високу ефективність і конкурентоспроможність роботи всієї системи загалом.

Виходячи з цих принципів, було запропоновано такі коучинг-програми, орієнтовані на різні рівні:

1) Рівень керівника – «Технологія досягнень та коучинг підвищення ефективності»;

2) Рівень менеджера-лідера – «Менеджер-лідер: як включати персонал на повну потужність»;

3) Рівень команди – «Ефективне управління командою: ключові фактори створення прихильності та залученості»;

4) Рівень підприємства – «Інноваційне лідерство та стратегія: як керувати змінами».

**3.2. Перспективи оцінювання ефективності коучинг-техологій з метою підвищення мотивації персоналу**

Ефективність коучингу характеризує ступінь доцільності його проведення. Підприємству необхідні гарантії успішності навчання персоналу. Проведення досить дорогих коуч-сесій потребує впевненості у ефективності вкладених коштів, оцінки приросту бізнесу після навчання персоналу. Відволікання персоналу від основної діяльності змушує замислитись щодо цінності витраченого часу на коучинг-сесію. Різноманітність результатів, досяганих коучингом, труднощі їх виміру і порівняння, дозволяють укласти, що оцінювання ефективності коучингу слід як особливої ​​сфери професійної діяльності менеджера підприємства, зазвичай організатора навчання.

Оцінювання - складний процес, що вимагає високої кваліфікації особи, яка проводить оцінку, розуміння принципів та методів оцінки, вільної орієнтації у внутрішньому середовищі підприємства, знання тенденцій попиту та пропозиції коучингу, особливостей функціонування підприємства. Необхідність професійних дій щодо оцінювання ефективності коучингу підкреслює і той факт, що одержувані оцінки можуть бути орієнтирами поведінки фірми на ринку освітніх послуг.

Сформовано різні підходи до оцінки ефективності коучингу:

а) найпростішим і очевидним уявленням про витрачені кошти на коучинг служить оцінка виконання чіткого договору надання коучингових послуг, коли оцінювання проводить коуч і разом з менеджерами підприємства, тобто учнями;

б) учень може оцінити сам себе (виконати самооцінку) після проходження циклу коучингу;

в) організатор навчання може дати свою професійну оцінку навчанню або опитати колег учня, керівника, клієнтів письмово або у вигляді інтерв’ю (оцінка «360 градусів»).

Умовність оцінок ефективності коучингу (як і навчання в цілому) пов’язана з тим, що не існує прямого безпосереднього зв’язку між навчанням і зміною показників діяльності менеджера зокрема або ж підприємства вцілому. Зміни бізнес-показників відбуваються як внаслідок навчання персоналу, але зумовлені низкою чинників, передусім, змінами технології управління підприємством, організації роботи персоналу, використання можливостей застосування отриманих знань практично, а також зовнішнього середовища. Цілком імовірно, що вирішальним фактором змін є не програма коучингу, а якість управління підприємством. Успішність застосування співробітниками отриманих знань та навичок залежить від наявності певних умов роботи, від організаційної культури, що сприяє застосуванню нових стандартів роботи, від готовності керівників діяти по-новому в конкретних ситуаціях. Коучингова послуга змінює особисту силу того, хто навчається, а оцінка цієї зміни ще більш проблематична. Вплив різноманітних факторів, що впливають на бізнес-процеси, на особисту силу учня перехрещуються, взаємно посилюються або погашаються. Така картина свідчить про те, що зв’язок «навчання ефекту» проявляється чітко тільки в загальному та середньому, тобто на масових даних.

На умовності одержуваних оцінок ефективності коучингу відображаються недоліки застосування конкретних показників для оцінювання його результатів. Переважна кількість виявлених ефектів коучингу отримує описову характеристику, тобто може бути виражено словесним описом або умовно числової мірою. Встановлення набору ефектів, що підлягають обліку є прерогативою організатора оцінювання. Все це дає підстави вважати досить сильним вплив суб’єктивного фактора при оцінюванні ефекту коучингу і сумніватися в надійності оцінок, що отримуються. Деяка об’єктивізація результатів коучингу досягається комплексом методів оцінювання наслідків коучинг-сесії.

Важливими є різні ракурси оцінки результатів коучингу. Насамперед, слід орієнтуватися на первинну оцінку ефектів, що виконується коучем. Звіт коуча дозволить встановити «середовище» навчання - прояснити подробиці та деталі процесу навчання. Коуч може оцінити задоволеність учня програмою коучингу, ступінь засвоєння ним знань та навичок, вплив навчання на підвищення професійної мотивації менеджера, подолання стереотипів у мисленні та діяльності, підвищення згуртованості команди (для групового навчання) та низку інших параметрів. Первинна оцінка покращень має бути доповнена непрямою оцінкою ефективності навчання, що виконується за результатами роботи менеджера. У процесі спостереження за діяльністю менеджера, який пройшов курс навчання, або за відгуками підлеглих ТзОВ «Галичхутро», можна проаналізувати успішність застосування менеджером отриманих знань на практиці.

У зв’язку з наявністю часового проміжку між моментом закінчення коучингу та моментом отримання ефектів, оцінки ефективності, отримані відразу після коучинг-сесії, повинні бути доповнені оцінками, що отримують через 3 місяці після закінчення процесу навчання. Якщо коучинг спрямований на підвищення лідерських якостей, розвиток організаційної культури, то отримання результатів, часовий проміжок може бути в межах 1-3 років. Відомо, що формування лідерських якостей менеджера потрібно щонайменше трьох років.

Сформовано близько десяти моделей оцінки ефективності навчання. У таблиці 3.1 наведено характеристики деяких із них.

*Таблиця 3.1*

**Моделі оцінки ефективності коучингу, узагальнено за [18; 19; 53]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Автор* | *Зміст* | *Особливості* |
| Кірпатрик Д. [18] | Виділено чотири рівні оцінки навчання, кожен з яких впливає на наступний: 1 — реакція (яка реакція навчається на процес навчання); 2 - навчання (що засвоїв учнів); 3 — поведінка (як застосовуються нові знання та навички); 4 – результати (як збільшилася ефективність підприємства внаслідок циклу навчання). | При переході від рівня до рівня процес оцінки стає більш важким, але при цьому отримують ціннішу інформацію. |
| Філіпс Дж. [53] | У модель Кіркпатрика Д. додано рівень 5 — повернення на інвестиції (чи виправдав тренінг вкладені в нього кошти?).Оцінюється кінцевий результат роботи фірми, а також грошові витрати і прибуток. | Модель важлива акціонерам та керівникам. Однак багато тренінгів, які здаються корисними для співробітників, не витримують випробування на рівні 5. |
| Тайлер У. [18] | Цикл оцінювання включає кроки:1. Постановка великих цілей та завдань навчання.2. Класифікація цих цілей та завдань.3. Визначення цілей та завдань у термінах поведінки.4. Пошук ситуацій для перевірки ступеня досяжності цілей.5. Розробка, відбір техніки оцінювання. 6. Збір даних про ефективність навчання.7. Порівняння даних щодо ефективності навчання з даними щодо ефективності досягнення бажаних моделей поведінки. | Відмінність ефективності на кроці 7 обумовлює зміни у програмі навчання, потім цикл оцінювання повторюється. Модель поглиблюєрівень 3 моделі Кірпатрика Д. Однак поведінкові цілі та завдання виявляються непов’язаними з кінцевими результатами роботи фірми (поверненням на інвестиції). Невідомо, як впливають на моделі поведінки інші фактори (наприклад, організаційна культура). |
| Скрівенс М. [18] | Модель, націлена на результат, вимагає незалежного оцінювача, який не повинен бути поінформований про поставлені перед навчанням цілі та завдання. Він повинен визначити вартість та цінність програми навчання на основі результатів. | Оцінювач який завжди об’єкти вен. Незрозумілий ступінь деталізації оцінки. Не можна сказати результати навчання і повернення на інвестиції — не враховуються причини низької ефективності та небажані моделі поведінки. |
| Блюм М. [19] | Модель включає три сфери, що перекриваються:1. Когнітивна сфера (знання) - згадка, розуміння, використання та аналіз інформації, синтез, оцінка;2. Емоційна сфера (установки) - сприйняття, відповідь (реакція), оцінка цінності (розуміння і дія), інтеграція подібних навичок, засвоєння системи цінностей (адаптація поведінки);3. Психомоторна сфера (навички) — імітація, управління, розвиток точності, організація особистої системи цінностей, експертне знання. | Категорії всередині кожної сфери ранжовані за ступенем наростання складності. Ці категорії є слідчими рівнями розвитку співробітників у процесі навчання. Загалом модель схожа на модель Кіркпатрика Д. Вона також потребує розробки з кожної зі складових питань, відповідей або вправ, але не дає фінансової оцінки ефективності навчання. |

Моделі оцінки ефективності відрізняються:

а) за моментом оцінювання (перед навчанням, у процесі та після навчання);

б) за характеристикою ситуації навчання (оцінюється фактична чи бажана ситуація проведення циклу навчання);

в) за спрямованістю оцінювання (оцінюється результат навчання чи процес навчання).

Сфера застосування конкретної моделі залежить від цілей, які ставить собі замовник коуч-програми. Так, модель Кіркпатрика Д. дозволяє швидко уявити загальну картину ефективності коучингу. Модель Філіпса Дж. спрямовано оцінку фінансової сторони навчання, саме ефективності вкладень у персонал. Модель Блюма М., поруч із докладною оцінкою ефективності навчання, дозволяє обґрунтувати вибір певної стратегії навчання співробітників.

Вважаючи коучинг одним із методів навчання персоналу, можна констатувати можливість застосування наведених моделей для оцінювання ефективності коучингу. Масштаби застосування моделей залежать, насамперед, від професійних компетенцій організаторів навчання, особливості коучингу – його спрямованості на зміну особистої сили учня. Стримуючими моментами застосування зазначених моделей практично, на наш погляд, слід вважати значну трудомісткість робіт з оцінювання ефективності навчання та недостатнє розуміння керівниками важливості оцінок ефективності.

При навчанні персоналу менеджери підприємства часто переслідують кон’юнктурні цілі, як наслідок – не наполягають на систематичному оцінюванні ефективності навчання. Несистемне управління навчанням веде до «пікових» навантажень організаторів навчання, які ставляться у жорсткі умови: за короткий термін подати звіт про результати навчання. На розробку методики оцінювання результатів навчання та збирання відповідних даних часу катастрофічно не вистачає. При професійному регулярному виконанні оціночних робіт необхідно утримання у штаті підприємства відповідного спеціаліста.

Головною перевагою моделі Філіпса Дж. є можливість отримання узагальнюючої кількісної оцінки ефективності загалом, а також можливість оцінювати, на якому етапі розвитку персоналу навчання не є ефективним [53, C.18]. Модель дозволяє проводити комплексну оцінку ефективності проектів та результатів у галузі навчання персоналу у розрізі окремих функцій управління людськими ресурсами. Система оцінок ефективності коучингу може бути представлена ​​схемою (рис. 3.2).

Кожен рівень оцінки ефективності за моделлю Філіпса Дж. представляє самостійний інтерес. На рівні 1 виконується оцінка реакції учасників навчання, на рівні 2 оцінка засвоєння нових навичок, на рівні 3 оцінка застосування отриманих навичок, на рівні 4 оцінка впливу застосування навичок на бізнес-показники підприємства, на рівні 5 оцінка значення коефіцієнта ROІ [53, C.29]. Найбільш складним для виміру визнається рівень 4.

**Рис. 3.2. Рівні оцінки ефективності коучингу [53]**

Кожен рівень оцінки ефективності за моделлю Філіпса Дж. представляє самостійний інтерес. На рівні 1 виконується оцінка реакції учасників навчання, на рівні 2 оцінка засвоєння нових навичок, на рівні 3 оцінка застосування отриманих навичок, на рівні 4 оцінка впливу застосування навичок на бізнес-показники підприємства, на рівні 5 оцінка значення коефіцієнта повернення інвестицій (Return of Investment – ROI) - величина прибутку від певних бізнес-результатів, отриманих після навчання працівників, в розрахунку на одиницю витрат. Найбільш складним для виміру визнається рівень 4 [53, C.76].

На кожному рівні використовуються спеціально розроблені методики, що дають змогу отримати достовірну інформацію. Серед методів, що застосовуються, виділимо такі: аналіз тенденцій, прогностичний аналіз, метод контрольної групи, оцінка ефектів програми навчання учасниками, облік думок клієнтів, експертний висновок. Приблизний план збору даних для оцінювання наведено у таблиці 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Анкета по збору даних для оцінки ефективності навчання персоналу ТзОВ «Галичхутро»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Рівні оцінки* | *Індикатори ефективності* | *Міра* | *Джерело даних* |
| 1 | Реакція (задоволеність):* має відношення до роботи
* важлива для успіху роботи
* створює додаткову цінність ефективність коуча рекомендації іншим співробітникам
 | Очікуваний рейтинг від 4 до 5 за п’ятибальною шкалою | Анкета |
| 2 | Навчання:* розкриття індивідуальних сильних та слабких сторін
* переклад зворотний зв’язок у план дій залучення членів команди до проектів та цілі
* ефективна комунікація
* дії спільно з колегами
* збільшення особистої ефективності покращення навичок лідерства
 | Рейтинг 4 за п’ятибальною шкалою | Анкета |
| 3 | Застосування (використання):* заповнення та коригування форми плану дій
* ідентифікація перешкод та можливостей
* демонстрація покращень та нових навичок
 | Звірка з планом дій. Рейтинг 4 за п’ятибальною шкалою | Анкета.План дій. |
| 4 | Вплив на бізнес:* збільшення продажів продуктивність
* пряме зниження витрат на утримання ключового персоналу задоволеність клієнтів
 | Рейтинг 3 за п’ятибальною шкалою | Опитувальник  |
| 5 | ROI | 25% | Фінансовий звіт |

Цікавим є зіставлення оцінок різних рівнів. Якщо підприємство отримує негативне значення ROI і позитивні результати за рештою чотирьох рівнів оцінки, можна встановити «критичну точку» технології навчання. Персонал міг отримати знання у процесі навчання, чи персонал не застосовує персональні знання в роботі. Якщо використовуючи знання та навички персонал не досягає позитивних змін бізнес-показників, то така ситуація може відображати недоліки механізму розвитку ТзОВ «Галичхутро», або неправильне визначення потреби у навчанні.

Модель Філіпса Дж. визнана «Американською асоціацією тренінгу та розвитку» (ASTD) і активно застосовується на практиці. Проводиться навчання використання цієї технології з отриманням відповідного сертифіката. Про масштаби використання окремих рівнів оцінки ефективності навчання свідчать дані таблиці 3.3, складеної [53, C.175; 56].

*Таблиця 3.3*

**Оцінки ефективності навчання із застосуванням моделі Дж.Філіпса**

|  |  |
| --- | --- |
| *Рівні оцінки навчання* | *За даними опитування, % відповідей спеціалістів* |
| *зарубіжних* | *українських* |
| 1 – оцінка реакції учасників | 77 | 90 |
| 2 – оцінка набуття нових навичок | 36 | 50 |
| 3 – оцінка застосування нових навичок | 15 | 20, але не часто |
| 4 – оцінка впливу застосування навичок на бізнес-показники | 8 | Поодинокі випадки |
| 5 – оцінка значення коефіцієнту ROI | 8 | Поодинокі випадки |

За даними моделі Філіпса Дж. високі результати програми коучингу були отримані в процесі його оцінювання 25 співробітниками корпорації Нейшнз (Nations Corporation). Збір даних здійснювався через шість місяців після програми. Вищу оцінку отримала реакція «співвідносність коучингу» - 4,6. [53]. Реакція на программу коучингу отримала оцінку 4,1 (при запланованій оцінці в 4 бали). Значення ROI було на 221%, что суттєво вище запланованого рівня. На кажен долар, інвестицій в программу коучингу, отримали повернення інвестованого долару у прибуток 1,21 долара [52, C.190].

Програма «персональний коучинг» була реалізована агрохолдингом «Кернел». Оцінюванні програми відбулося згідно моделі Філіпса Дж. Середня оцінка, поставлена ​​учасниками, дорівнювала 4,0 за п’ятибальною шкалою оцінок. Учасники відзначили важливість коучингу (оцінка 4,2 бали), задоволення від участі у програмі, відповідність програми їх роботі. Оцінювання виконувалось через 3 місяці після закінчення програми.

Таким чином, аналіз теорії та практики оцінювання навчання персоналу дозволяє рекомендувати до впровадження у ТзОВ «Галичхутро» модель оцінки ефективності Філіпса Дж. за такими аргументами:

1) виходячи з розуміння коучингу як одного з методів навчання персоналу, можливо оцінювати його ефективність із застосуванням сучасної моделі оцінки ефективності навчання персоналу;

2) модель забезпечує комплексну, послідовну, найбільш повну оцінку ефективності навчання персоналу, що особливо важливо для ТзОВ «Галичхутро» внаслідок особливостей аграрного сектору економіки та необхідності активізації людського ресурсу;

3) модель сприяє впровадженню одноманітного алгоритму розрахунку ефективності коучингу, що забезпечує розвиток аналітичних робіт за програмами коучингу як у ТзОВ «Галичхутро», так і для інших аграрних підприємств;

4) оцінки ефективності коучингу, що є інтелектуальним методом управління, потрібні для постановки та оцінки досягнення стратегічних цілей розвитку ТзОВ «Галичхутро», для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

**Висновки до розділу 3**

1. За результатами проведеного дослідження, виявлено, що у ТзОВ «Галичхутро», коучинг насамперед сприймається як інструмент мотивування виконавців (цю відповідь обрали 57,1% респондентів). Крім цього, найчастіше коучинг використовують як елемент командоутворення (46,4%) та як частину програми підготовки кадрового резерву (39,3%). Відповідно до результативності застосування коучинг-технологій, варто відзначити поліпшення продуктивності діяльності співробітників (85,7%) і краще використання майстерності та ресурсів людей (71,4%).

2. Розроблені підходи до оцінки ефективності застосування обраних коучинг-технологій мотивації персоналу передбачає використання 6-ступеневої методики. Вона позитивно впливає на збільшення гнучкості та дозволяє більш ефективно управляти трудовими ресурсами, що у свою чергу сприяє швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища та нові потреби, і безпосередньо може впливати на результат підприємства в цілому. Якщо одержуваний результат є значним і надихаючим для керівника, це збільшує його власну мотивацію і дозволяє підтримувати високу ефективність і конкурентоспроможність роботи всієї системи загалом.

Виходячи з цих принципів, було запропоновано конкретні коучинг-програми, орієнтовані на різні рівні управління організацією.

3. Модель Дж. Філіпса визнана «Американською асоціацією тренінгу та розвитку» (ASTD) і активно застосовується на практиці, відтак вважаємо її придатною для застосування й на ТзОВ «Галичхутро».

Заслуговує особливої уваги зіставлення оцінок, отриманих в результаті анкетування управлінців різних рівнів. Якщо підприємство отримує негативне значення ROI і позитивні результати за рештою чотирьох рівнів оцінки, можна встановити «критичну точку» технології навчання. Персонал міг отримати знання у процесі навчання, чи персонал не застосовує персональні знання в роботі. Якщо використовуючи знання та навички персонал не досягає позитивних змін бізнес-показників, то така ситуація може відображати недоліки механізму розвитку ТзОВ «Галичхутро», або неправильне визначення потреби у навчанні.

**ВИСНОВКИ**

В результаті проведеного нами дослідження розроблено наукові підходи до розуміння теоретичного та прикладного значення коучингу в організаціях як необхідний метод управління розвитком персоналу в них.

За результатами поставлених в роботі завдань отримано такі наукові результати:

1. Узагальнюючи підходи зарубіжних та вітчизняних фахівців до розуміння коучингу, слід розрізняти поняття процесу та технології коучингу. Якщо поняття «процес» належить до об’єктивного виділення виконуваних робіт, то поняття «технологія» представляє одне із варіантів виконання, по можливості раціональне. Насправді має місце виділення етапів коучингу як технологій з урахуванням, передусім, характеру та актуальності досліджуваних проблем, конкретних умов здійснення процесу коучингу, кваліфікації коуча. Ці фактори зумовлюють вибір конкретних технік та прийомів коучингу.

2. Коучинг слід вважати видом управлінських впливів на компетенції і, насамперед, на базові компетенції менеджера. Специфічні особистісні якості менеджера, дані йому від природи, можна і мають використовувати повніше у колективній діяльності. Одним із методів активізації особистісних якостей менеджера слід вважати коучинг. Коучинг при послідовному застосуванні дозволяє підвищувати рівень особистої сили менеджера у конкретних умовах місця та часу.

Базові та спеціальні компетенції на практиці нероздільні. Фахівець, який має блискучі знання в галузі вирощування, переробки сільськогосподарської продукції, рослинництва та тваринництва і не має розвинені базові компетенції, навряд чи буде затребуваний в управлінні сучасним багатовекторним підприємством.

3. Проведене на досліджуваному підприємстві опитування показало, що управління мотивацією в ТзОВ «Галичхутро» здійснюється недостатньо ефективно, але є досить великі резерви для вдосконалення систем мотивації. На нашу думку, задіяти ці резерви можна за допомогою зміщення у бік нематеріального стимулювання, а саме використання коучингових інструментів для мотивації та розвитку співробітників.

4. Аналіз фахової літератури свідчить, що коучинг допомагає сьогодні вирішувати різноманітні класи проблем в підприємства. Коучинг може бути корисною альтернативою, а часом, доповненням до експертизи. Для цього в роботі було здійснено аналіз факторів зовнішнього середовища, внутрішньовиробничих факторів, професійних та особистих якостей менеджерів підприємства. Практика показує, що система розроблених коучинг-технологій сприяє формуванню стратегії розвитку підприємства, яка відповідає вимогам економічної кон’юнктури та рівню трудового потенціалу працівників.

5. Огляд актуальних експертних майданчиків показав, що сільське господарство – майже єдина галузь в Україні, що демонструє стабільне зростання, незважаючи на складну соціально-економічну ситуацію. За останні роки ця галузь стала практично основним експортером та головним джерелом надходжень іноземної валюти в країну. Аналіз факторів зовнішнього середовища в якому функціонують підприємства аграрного сектора, дають підстави вважати, що застосування коучинг-технологій підсилить реалізацію стратегії розвитку підприємства, зокрема, це стосується досліджуваного підприємства – ТзОВ «Галичхутро».

6. Аналізуючи економічні показники діяльності ТзОВ «Галичхутро», слід зазначити, що період 2018-2020 рр. був надприбутковим. Щодо сеpедньopiчної кiлькості пpaцiвникiв ТзОВ «Галичхутро», можна констатувати, що підприємство повністю укомплектоване. У poзpiзi oснoвних кaтегopiй пеpсoнaлу бачимо, що кількість керівників, спеціалістів та робітників oснoвнoї діяльності не змінився в 2018-2020 рр., a кількість сезонних робітників в 2019 році зріс на 5, а в 2020 році скоротився на 3 людини. Кількість сезонних працівників змінювалася в залежності від погодних умов та урожайності.

Ефективне управління трудовими ресурсами підприємства призводить до зpoстaння пpoдуктивнoстi пpaцi тa економічного росту. Стaбiльнiсть склaду пеpсoнaлу допомагає в досягненні цілісної стратегії підприємства.

7. Розвиток сфери коучинг-технологій в Україні насамперед слід пов’язувати із турбулентністю ринкового середовища. Особливо гостро потреба в новітніх знаннях, способах управління, ефективного використання людських ресурсів задля розвитку підприємства постала внаслідок бойових дій на Сході Україні, карантинних обмежень у зв’язку з пандемією через COVID-19, а відтак і загальною соціально-економічною кризою. В таких умовах зростає потреба у підсиленні якiсних хapaктеpистик людських pесуpсiв, що неодмінно впливає на екoнoмiчне зpoстaння пiдпpиємствa.

8. До першочергових проблем розвитку ТзОВ «Галичхутро» слід відносити проблеми визначення пріоритетних напрямів діяльності та концентрації ресурсів, оцінки перспектив розвитку, встановлення потенційних конкурентних переваг, відбору та оцінки нововведень, аналізу зовнішнього оточення підприємства, вироблення цінової стратегії та стратегії розширення земельного банку. За даних умов застосування коучинг-технологій посилює інформаційну забезпеченість процесу ухвалення рішення менеджером. У кінцевому підсумку, більш гнучка система прийняття рішень підвищує рівень керованості процесу прийняття рішень і сприяє розвитку аграрного підприємства.

9. У результаті дослідження ринку корпоративного коучингу в Україні, а також на основі аналізу діючої системи коучинг-технологій на ТзОВ «Галичхутро» серед 45 працівників управлінської ланки (в т.ч. власників підприємства) ми одержали результати, які відображають поліпшення продуктивності діяльності співробітників (85,7%) і краще використання майстерності та ресурсів людей (71,4%). Ці результати досягнуто внаслідок впровадження коучинг-технологій як елемента командоутворення та як частини програми з розвитку лідерських якостей при підготовці кадрового резерву.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Blank W. Е. Handbook for developing competency – Based training programs. — New-Jersey: Prentice Hall, 1982. – 316 p.
2. Joyce P., Woods A. Strategic management: A fresh approach to developing skills, knowledge and creativity. – London, Kogan Page, 2001. – 578 p.
3. Аграрна незалежність – 30 років від старту. Електронний ресурс. Режим доступу: https://agropolit.com (дата звернення: 28.10.2021).
4. Амосов О., Гавкалова Н. Моделі публічного адміністрування (архетипова парадигма). Публічне управління: теорія і практика: зб. наук. праць Асоціації докторів наук з державного управління. Спеціальний випуск. 2013. Черв., №6. – 272 c.
5. Аванесова Н. Коучинг як ефективна технологія формування емоційної компетентності майбутніх менеджерів [Текст] / Н. Аванесова, О. Гетьман, Ю. Сергієнко // Новий Колегіум. – 2020. – № 4(102). – С. 108-113.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.
7. Брич В.Я. Коучинг в системі управління людськими ресурсами [Текст] : монографія / В. Я. Брич, М. Б. Нагара. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 188 с.
8. Брич В. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні [Текст] / В. Брич, М. Нагара // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 6. – С. 18-23.
9. Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посіб. / В.А. Василенко. – К., 2013. – С. 141-153.
10. Вахович В.Р. Концептуальні засади дослідження сталого розвитку суспільства. URL: http://wp.viem.edu.ua/konfu/art.php?id=0105 (дата звернення: 30.05.2021).
11. Григор’єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент / Л. Григор’єв // Робота сьогодні. – 2015. - № 5. – С. 32-34.
12. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки тренера. – М.: Добрая кн., 2005. – 279 с.
13. Державна служба статистики України / Офіційний веб-ресурс. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК; М.: ОЛ-МА-ПРЕСС, 2004. – 252 с.
15. Іванова Г.І. Використання коучингу як інноваційної технології для формування вмінь і навичок оптимальної організації розумової праці [Текст] / Г. І. Іванова // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2019. – Вип. 66, Т. 1. – С. 174-178.
16. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компе тенции, лидерство, коммуникации. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 279 с.
17. Индекс сельхозпродукции. URL: http://agroportal.ua (дата звернення: 18.11.2021).
18. Инструменты коучинга: блиц-курс : [рассказы экспертов-практиков о некоторых интересных инструментах коучинга] [Текст] / Ольга Петрова, Евгений Лещенко, Елена Денисенко, Валерий Глубоченко // Управление персоналом. – 2010. – № 9. – С. 45-48.
19. Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации. — М.: Эксмо, 2008. — 282.
20. Комплексна стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій на 2020–2025 рр. URL: <https://minagro.gov.ua/ua> (дата звернення: 28.10.2021).
21. Коучинг-техніки Іцхака Пінтосевича / Портал про коучинг. Режим доступу: <https://ipio-books.com/product-category/lichnaya-effektivnost/knigi-itshaka-pintosevicha/>
22. Кочергина Н. Планирование развития по компетенциям. Развиваемые и неразвиваемые компетенции [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.trainings.ru/library/articles](http://www.trainings.ru/library/articles%2054%0D81)
23. Кузнецова Л., Алешина А. Коучинг в действии, или История о том, как зимой персонал простаивал... : [интервью с бизнес-тренерами по эмоциональной компетентности] [Текст] / Людмила. Алешина Алена Кузнецова ; беседовала Анна Малиновская // Управление персоналом. – 2012. – № 14. – С. 64-71.
24. Ландсберг М. Коучинг: повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете. – М.: Эксмо, 2004. — 149 с.
25. Ландшеер В. Концепция минимальной компетентности // Перспективы: вопросы образования, 1998, No 1, С.19-28.
26. Лебедева А. Коучинг бывает разным : [интервью на тему «Командный коучинг»] [Текст] / Анна Лебедева ; беседовал Филипп Кульпин // Управление персоналом. – М., 2011. – № 11. – С. 18-33.
27. Нагаєць І.Ю. Коучинг, як технологія розвитку команди [Текст] / І. Ю. Нагаєць, В. В. Чернявська // Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : зб. матер. ХІ Міжнар. наук.-практ. конф., [м. Запоріжжя, ЗНУ, 20-21 жовтня 2016 року / за ред. А.В. Череп. – Запоріжжя : ЗНУ, 2016. – С. 248-249.
28. 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
29. 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. – No 7. – С. 143-149.
30. Нагара М.Б. Модель оцінки ефективності коучингу для підприємства та вибору форми його проведення [Текст] / М. Б. Нагара // Економіка і регіон. – 2010. – № 4. – С. 135-139.
31. Огнев А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг. — СПб.: Речь, 2003. – 185 с.
32. Омельченко Н. Как оценить эффективность коучинга? : [кадрова политика] [Текст] / Надежда Омельченко // Менеджер по персоналу. – 2015. – №3-4. – С. 64-72.
33. Павлов В.І. Коучинг організаційної ефективності: сутнісна характеристика та вплив на розвиток підприємства [Текст] / В. І. Павлов, Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2012. – Т. 22, № 14. – С. 387-391.
34. Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении: практические методы и техники. – СПб.: Питер, 2003. – 203 с.
35. Пахолок В. Еволюція державного адміністрування в контексті сучасного процесу державоутворення в Україні // Василина Пахолок. Вісник ЗУНУ №17 (132), 2021, С.38-44.
36. Пахолок В. Теоретичні основи формування системи управління персоналом // Василина Пахолок. Вісник ЗУНУ №2, 2021, С.119-121.
37. Поляков О. Коучинг является стилем управления : [эксклюзивное интервью о коучинге] [Текст] / Олег Поляков ; беседовал Филипп Кульпин // Управление персоналом : коучинг. – М., 2011. – № 8. – С. 10-14.
38. Приходченко Л. Сутність понять механізмів держави, державного управління та державного регулювання. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. 2008. Вип. 3(35). С. 61 – 68.
39. Рейнолдс М. Коучинг: эмоциональная компетентность: Направьте свои эмо ции (EQ) на успех в работе. — М.: Центр поддержки корпоративного управ ления и бизнеса, 2003. — 103 с.
40. Річний звіт ТзОВ «Галичхутро» за 2018, 2019 та 2020 роки.
41. Рогачев С. А. Коучинг: возможности применения в бизнесе. — Ростов на Дону: Феникс, 2003. — 155 с.
42. Рогова І. Філософія коучингу, або чого хоче кожний [Текст] / І. Рогова // Збірник тез наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених 2007 року / голова ред. кол. С.М. Тимченко. – Запоріжжя : ЗНУ, 2007. – С.176-179.
43. Сайт Міністерства аграрної політики та продовольства / Офіційний сайт. Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/ua>
44. Скопенко Н. Основні напрями подолання негативних тенденцій розвитку АПК України / Н. Скопенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/294/283>
45. Стратегія розвитку ТзОВ «Галичхутро» на 2020-2024 рр.
46. Тирінов А.В. Формування зв’язків координації механізмів підвищення ефективності на базі коучингу [Текст] / А. В. Тирінов // Бизнес информ. – 2014. – № 9. – С. 346-352.
47. Толстая Н. Измеряем HR-эффективность // Справочник по управлению персоналом, 2006, No 3, С.45-49.
48. ТОП аграрных фактов независимой Украины. URL: <https://latifundist.com> (дата звернення: 28.10.2021)
49. Украина: Первая Международная конференция бизнес-коучинга [Текст] // Управление персоналом - Украина. – 2012. – № 3. – С. 6.
50. Усик С. Коучингові техніки організації роботи колективу [Текст] / С. Усик, Л. Богданович // Безпека життєдіяльності. – 2018. – № 9. – С. 9.
51. Управління як соціальний феномен: Монографія. – К., 2012. 260 с., С.19-20.
52. Финкельштейн М. Коучинг: критерии эффективности [Текст] / Михаил Финкельштейн, Екатерина Демина // Управление человеческим потенциалом. – 2015. – № 3. – С. 184-195.
53. Филипс Дж. Оценка эффективности обучения. Измерение ROI в программе коучинга [Электронныйресурс]. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru>
54. Финансы на аграрном поле: о результатах 2020. URL: <https://latifundist.com> (дата звернення: 17.11.2021).
55. Харрис Д. Коучинг: личностный рост и успех. – СПб.: Речь, 2003. – 105 с.
56. Хэвфилд С.М. На гребне волны: 6 тенденций в мире обучения и развития [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.trainings.ru>
57. Хрустальова Ю. Командний коучинг [Текст] / Юлія Хрустальова // Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі : зб. тез доп. Міжнар. студ. наук.-практ. WEB-конф. [м. Тернопіль, 19 трав. 2017 р.] / відп. за вип. В. М. Островерхов. – Тернопіль : ТНЕУ, 2017. – С. 50-53.
58. Черненко О.В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці [Текст] / О. В. Черненко // Вчені записки Університету «Крок». Серія: Економіка. – 2019. – № 2(54). – С. 159-168.
59. Чудакова В.П. Концептуальні засади і дизайн «індивідуальної» програми рефлексивно-інноваційного тренінгу, коучингу (В. Чудакової) як засобів формування інноваційності та конкурентоздатності особистості [Текст] / В. П. Чудакова // Освіта та розвиток обдарованої особистості. – 2017. – № 9(64). – С. 26-36.
60. Чумакова С. Мы работаем с человеком, как с целостной личностью : [интервью с ген. директором Международной Академии Коучинга] [Текст] / Светлана Чумакова ; беседовала Надежда Гончарова // Управление персоналом. – 2013. – № 1. – С. 6-15.
61. Школы коучинга в Украине [Текст] // Управление персоналом. – 2010. – № 1. – С. 44-45.
62. Якущенко Л.М. Застосування коучингу в управлінні [Текст] / Л.М. Якущенко, Н.О. Могильна // Економіка та менеджмент : перспективи розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 18-20 травня 2011 р. / за. заг. ред. : О.В. Прокопенко, М.Ю. Троян. – Суми : СумДУ, 2011. – В. 2-х т. Т. 2. – С. 64-65.

**ДОДАТКИ**

ДОДАТОК А

**А.1. Анкета для оцінки відповідності корпоративної культури очікуванням співробітників**

Назва підрозділу \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Твердження** | **Згода «так» / відмова «ні»** | **Бали (так – 1, ні – 0)** |
| 1 | Я вірю, що підприємство має мету не лише отримати прибуток |  |  |
| 2 | У мене на підприємстві є мета, і це – не просто дотримання посадової інструкції |  |  |
| 3 | Я відчуваю прогрес своїх навичок в межах своєї професійної діяльності |  |  |
| 4 | Я ставлюсь до колег, як до своїх друзів |  |  |
| 5 | Я ділюсь з колегами своїм досвідом |  |  |
| 6 | Я відчуваю себе потрібним на підприємстві |  |  |
| 7 | Я постійно займаюсь самоосвітою |  |  |
| 8 | Я не соромлюсь просити поради у своїх колег |  |  |
| **Всього балів** |  |

**А.2. Анкета для оцінки співробітниками управлінських дій**

**по підрозділу**

Назва підрозділу \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Аспекти керівництва** | **Дії керівника / менеджера** | **Оцінка і коментар співробітника**  |
| *Добре* | *Мені потрібно більше* | *Мені потрібно менше* |
| Комунікація, подача інформації, зворотній зв’язок | Інформує мене про події та актуальні новини, цілі та стратегічні аспекти розвитку підприємства, цілі підрозділу |  |  |  |
| Ставить цілі, проводить зустрічі для обговорення проміжних результатів їх досягнення |  |  |  |
| Пояснює стандарти роботи, критерії оцінки, висловлює своє бачення моєї роботи |  |  |  |
| Делегування  | Наділяє повноваженнями та виділяє ресурси у відповідності з поставленими задачами |  |  |  |
| Проявляє довіру, схвалює ініціативу |  |  |  |
| Здійснює контроль якості моєї роботи |  |  |  |
| Надання підтримки у розвитку  | Виказує підтримку, виступає в ролі наставника |  |  |  |
| Спрямовує на навчання |  |  |  |
| Розробляє плани розвитку, знаходить можливості для подальшого навчання  |  |  |  |
| Мотивація  | Визнає мій внесок в досягненнях підприємства, стимулює |  |  |  |
| Забезпечує справедливу винагороду |  |  |  |
| Сприяє хорошим умовам праці, сприятливій діловій атмосфері |  |  |  |

**А.3. Анкета для оцінки ключових аспектів управління персоналом**

1. Якби зараз довелось набирати персонал «з нуля», яких людей Ви б наймали?

2. Які якості та вміння потрібні нашим співробітникам для того, щоб організація досягала намічених цілей?

1) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Наскільки повноцінно ми використовуємо здібності та вміння наших працівників (оцініть за 10-бальною шкалою)?

4. Як політика підприємства стимулює прояв талантів співробітників?

1) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. У чому дії підприємства гальмують прояв знань та вмінь працівників?

1) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Що можна зробити, щоб збільшити ефективність діяльності через найбільш повне розкриття потенціалу співробітників?

7. На які «жертви» доведеться піти заради цього?

8. Чи призначаємо ми правильних людей на відповідні позиції і ставимо перед ними посильні задачі, що відповідають їх вмінням та здібностям?

**А.4. Опитувальник Макса Ландсберга**

Дата: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Заповнив: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (посада, прізвище та ім’я)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Фактор мотивації** | **Наскільки значущим є цей фактор? (від 1 до 10)** | **Наскільки Ви задоволені цим фактором? (від 1 до 5)** | **Вага фактора (доля оцінки значущості в загальній сумі балів), %** |
| Рівень доходу (розмір зарплати, премії) |  |  | 15 |
| Соціальний пакет (медстрахівка, компенсації, пільги) |  |  | 8 |
| Безпека (охорона праці, юридична захищеність) |  |  | 10 |
| Умови праці (ергономіка, графік роботи, наявність їдальні, місця для відпочинку, зручне розташування офісу, мікроклімат приміщень)  |  |  | 15 |
| Взаємовідносини з керівництвом (зацікавленість, підтримка, швидкість реакції на особисті проблеми, постановка цілей, професіоналізм, ступінь контролю, зворотній зв’язок, визнання)  |  |  | 8 |
| Змістове наповнення роботи по посаді (цікаві завдання, зміна видів діяльності, ступінь самостійності, різноманітність, самореалізація) |  |  | 12 |
| Атмосфера в колективі та командний дух |  |  | 12 |
| Імідж підприємства (відомість, успішність, соціальна значимість) |  |  | 5 |
| Можливість особистісного та кар’єрного зростання  |  |  | 15 |
| **СУМАРНА ОЦІНКА** |  |  | ***100*** |