

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ФАКУЛЬТЕТ ІНФОРМАЦІЙНИХ І ПРИКЛАДНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ**

ВОРОНЦОВА АННА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
В.о. завідувача кафедри
інформаційних систем управління,
д-р екон. наук, професор
_____ Ольга АНІСІМОВА
« ____ » _____ 20__ р.

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ КОУЧИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа
Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Анісімова О. М. В.о. завідувач кафедри
інформаційних систем
управління, д-р екон. наук,
професор

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Воронцова А. О. Вдосконалення процесів коучингу на підприємстві. Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024. 58с.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено теоретичні засади коучингу, проаналізовано сучасну практику коучингу на підприємстві ТОВ «ДТЕК СЕРВІС», розглянуті рекомендації щодо вдосконалення процесів коучингу з метою підвищення його ефективності. Показано різноманіття методів та інструментів коучингу, що використовуються на підприємстві, переваги застосування коучингу для розвитку людського потенціалу та підвищення мотивації персоналу.

Встановлено необхідність вдосконалення процесів коучингу на підприємстві для підвищення їх результативності. Надано рекомендації щодо вдосконалення процесів коучингу, зокрема: визначення чітких цілей та завдань коучингових програм, розвиток коучів; проведення регулярного моніторингу та оцінювання результативності коучингових програм.

Ключові слова: коучинг, розвиток персоналу, ефективність, підприємство.

Рис. 9. Бібліограф.: 38 найм.

SUMMARY

Vorontsova A.O. Improvement of coaching processes at the enterprise. Specialty 029 «Information, library and archive», Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024. 55p.

In the qualification (bachelor's) thesis, the theoretical foundations of coaching were investigated, the modern practice of coaching at the LLC "DTEK SERVICE" enterprise was analyzed, recommendations were developed and substantiated for the improvement of coaching processes in order to increase its effectiveness.

The variety of coaching methods and tools used at the enterprise, the advantages of using coaching for the development of human potential and increasing the motivation of personnel are shown.

The need to improve coaching processes at the enterprise to increase their effectiveness has been established.

A number of recommendations for improving coaching processes, in particular: determination of clear goals and objectives of coaching programs, development of coaches, carrying out regular monitoring and evaluation of the effectiveness of coaching programs.

Key words: coaching, personnel development, efficiency, enterprise.

Fig. 9. Bibliography: 38 names.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ КОУЧИНГУ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Сутність, цілі та принципи коучингу	7
1.2. Роль коучингу в системі управління персоналом підприємства.....	11
1.3. Інструменти розвитку коучингу на підприємстві.....	15
РОЗДІЛ 2. ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ КОУЧИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	24
2.1. Використання процесів коучингу в компанії ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» ..	24
2.2. Роль коучингу в активізації внутрішніх ресурсів персоналу в компанії ТОВ «ДТЕК СЕРВІС».....	29
2.3. Коучинг в процесі розвитку та оцінки персоналу компанії	32
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОУЧИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	40
3.1. Створення центру оцінки та розвитку персоналу в компанії ТОВ «ДТЕК СЕРВІС».....	41
3.2. Вдосконалення процесів коучингу	48
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

В даний час на українських підприємствах активно впроваджуються технологічні, соціальні та управлінські інновації. На сучасному етапі розвитку перед бізнес-організацією будь-якого типу постає завдання максимально ефективного використання потенціалу свого персоналу.

Одним з новітніх методів, який об'єднує різні методи і надає нові можливості, є коучинг як важливий інструмент впливу на ефективність діяльності керівників, окремих співробітників і організації в цілому. Це сукупність соціальних технологій, спрямованих на оцінку компетенцій, виявлення сильних і слабких сторін, посилення мотивації до досягнення результатів і підвищення ефективності, а саме: окремі співробітники, як правило, керівники вищої ланки (індивідуальний коучинг або коучинг-консалтинг); структурні підрозділи (груповий або командний коучинг); організації в цілому (організаційний коучинг).

В даний час тема коучингу стала однією з найпопулярніших у сфері менеджменту та консалтингу. Вона розвивається в декількох напрямках: персональний коучинг, професійний коучинг, бізнес-коучинг, корпоративний коучинг тощо.

Коучинг - це вид консалтингу, який увібрав в себе технології різних видів діяльності, покликаних надавати допомогу - бізнес-консалтинг, тренінги, психологія, психотерапія, менеджмент, моделі тренувань для спортсменів, технології наставництва. У той же час це технологія розвитку здібностей людини, ефективна допомога в досягненні цілей у професійній діяльності, певний набір прийомів постановки «сильних» питань, що дозволяють людині підвести людину до адекватного рішення, допомогти взяти на себе відповідальність за власний вибір, переживання і вчинки.

Сьогодні коучинг набирає обертів, так як успіх в житті все більше залежить від самої людини, від його вміння знаходити власні варіанти успіху

і кар'єрного розвитку. Тому проблеми коучингу привертають увагу дослідників з різних дисциплін - психологів, економістів, фахівців з менеджменту, філософів, і стають предметом для міждисциплінарної інтеграції наук.

В Україні коучинг з'явився в 1997 році, і сьогодні цей термін досить міцно увійшов у вжиток. Коучинг взяли на озброєння в першу чергу компанії, що надають консалтингові послуги, проводять бізнес-тренінги і т.д. Тобто коучинг став позиціонуватися як бізнес-коучинг або VIP-коучинг («коучинг топ-персон»). [14]

Однак недостатньо уваги приділено використанню коучингу в компаніях. Робота з удосконалення коучингових процесів спрямована на вирішення цих проблем.

Таким чином, актуальність даного дослідження зумовлена важливістю вивчення ролі коучингу в управлінні персоналом підприємства та недостатнім вивченням цієї проблеми.

Предметом дослідження є фактори та умови ефективного використання коучингу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Метою роботи є визначення шляхів підвищення його ефективності на підприємстві на основі аналізу та обґрунтування теоретичних аспектів коучингу.

Відповідно до мети дослідження необхідно вирішити наступні завдання:

- аналізувати сутність, завдання, принципи коучингу;
- обґрунтувати роль коучингу в системі управління персоналом підприємства;
- визначити інструменти розвитку коучингу в бізнес-організації;
- охарактеризувати коучингові процеси на підприємстві;
- визначити роль коучингу в активізації внутрішніх ресурсів персоналу компанії;

- враховувати коучингові процеси в оцінці та розвитку персоналу компанії;
- проаналізувати інформаційне забезпечення управління процесами коучингу, окреслити тенденції його вдосконалення.

Апробація:

Воронцова А. О. актуальність процесів коучингу на підприємстві. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері: збірник матеріалів IX Всеукраїнської наукової студентської конференції* (м. Вінниця, 12 квітня 2024 р.) / ред. кол. Г. П. Лукаш, О. М. Анісімова та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. С. 28-30.

Бакалаврська робота включає вступ, три розділи, висновки та рекомендації, бібліографію з 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ДОСЛІДЖЕННЯ КОУЧИНГУ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, цілі та принципи коучингу

Коучинг спрямований на допомогу в досягненні цілей і вирішенні різного роду проблем будь-якій сфері життя людини: бізнесі, кар'єрі, освіті, фізичному здоров'ї, міжособистісних відносинах, сім'ї.

Міжнародна федерація коучингу визначає коучинг як прогресивні відносини, які зосереджені на тому, що клієнт виконує дії для реалізації свого бачення, цілей або бажань.

Коучинг використовує процес опитування та особистого відкриття для формування обізнаності та відповідальності клієнта, надаючи йому структуру, підтримку та зворотний зв'язок. Процес коучингу допомагає клієнтам визначати та досягати професійних та особистих цілей швидше та простіше, ніж це було б можливо без нього.

Взагалі, коучинг - це спеціальна діяльність, спрямована на розвиток потенціалу людини або групи, і використання для цього спеціальних методів [9].

У другій половині 19 століття, англійські студенти називали цим терміном приватних репетиторів. На початок дев'яностих років 19 століття це слово увійшло в спортивний лексикон як назва спортивного тренера, а потім перейшло до будь-якої діяльності, пов'язаної з наставництвом, інструктажем і консультуванням.

З 1980-х років коучинг став більш популярним і поширеним у бізнес-середовищі. Протягом цього часу багато компаній та організацій почали використовувати коучинг для розвитку своїх кадрів, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей. В даний час кількість коучів та компаній, що надають коучингові послуги, зростає.

Таким чином, можна об'єднати кілька понять коучингу різних авторів і дати тлумачення цього терміна - коучинг представляється як процес допомоги суб'єкту поліпшити кількісні або якісні характеристики його діяльності шляхом відображення того, як цей суб'єкт використовує конкретні навички і знання. [6]

Коучинг допомагає людині вийти за межі своїх можливостей. При визначенні поняття коучингу необхідно звертати увагу на поняття розвитку в цілому.

Коучинг є одним із тих інструментів, які можна використовувати, щоб допомогти іншим розвиватися. Таким чином, коучинг спрямований на підтримку процесу змін і при ефективному використанні повинен допомагати мінімізувати негативний вплив змін і максимізувати відповідні можливості для розвитку.

Наразі коучинг продовжує розвиватися і вдосконалюватися, займаючи все нові і нові сфери застосування.

Багато теоретиків і практиків психології вплинули на розвиток і еволюцію сфери коучингу з початку століття. Коучинг будується на відкриттях, майже всі з яких вперше були зроблені в інших областях. Спрощено її можна вважати консолідованою сукупністю ефективних принципів, прийомів і підходів.

Зараз термін «коучинг» широко поширений у всіх економічно розвинених країнах. Практично в кожній компанії, керівники якої піклуються про стабільний бізнес, що розвивається, є офіційна посада тренера. Його технологія допомагає людям рости над собою, освоювати нові навички та досягати великих успіхів.

Особисті та корпоративні цілі стали більш усвідомленими та узгодженими. Коучем називають професію XXI століття. Вона розвивається в декількох напрямках: персональний коучинг, професійний коучинг, бізнес-коучинг, корпоративний коучинг тощо.

Виділимо основні завдання коучингу:

- вирішення проблемних ситуацій клієнта за допомогою таких інструментів: ефективні питання, уважне слухання, інтуїція, навчання та знаходження спільного життєвого балансу;
- прийняття остаточного рішення клієнтом;
- стимуляція самонавчання;
- повне розкриття потенціалу клієнта;
- підвищення мотивації клієнтів.

Основна відмінність коучингу від інших методів консультування, навчання, зокрема менеджменту полягає в тому, що коуч не дає клієнту готових рішень і відповідей, не вказує, що і як робити, а допомагає йому самостійно знайти оптимальне рішення.

При цьому завдання коуча - допомогти клієнту активізувати обидві півкулі, задіяти всі його можливості і здібності, допомогти клієнту підвищити чіткість сприйняття, розвинути усвідомленість. (Як правило, люди не дотримуються порад оточуючих, а якщо і дотримуються, то тільки для того, щоб у разі невдачі їм було кого звинувачувати.).

В останні роки практично жоден поважаючий себе керівник не стане заперечувати важливість розвитку персоналу і навчання для розвитку організації, для розвитку бізнесу як такого. [1]

Природно, у компаній, які вирішили стати на шлях «виховання» власних фахівців, виникає маса питань: кого і чому навчати; з якою періодичністю; якими будуть результати навчання та як визначити, чи досягнуто очікуваного ефекту; як закріпити результат навчання; якій формі навчання віддати перевагу? Для цього потрібно розібратися в наступних поняттях:

Менторство – це процес, в якому досвідчена та кваліфікована особа, яка зветься ментором, надає підтримку, поради та допомогу менш досвідченій особі, яка зветься менті, з метою її розвитку та досягнення успіху у конкретній сфері, чи то освіти, кар'єри, бізнесу або особистого росту.

У загальному сенсі наставництво – це процес допомоги давнім співробітникам з молодими співробітниками. В основному це можна звести до наступного: передача накопичених в організації знань і засвоєння прийнятих в компанії норм поведінки.

Дослідники зазначають, що наставництво не тільки сприяє підвищенню продуктивності, а й може принести значний прибуток підприємству, оскільки співробітники, які пройшли навчання під керівництвом наставника, проявляють свої здібності ширше та креативніше. Таке навчання розвиває самостійність та індивідуальні риси особистості, кожен навчений співробітник висуває свої ідеї та несе відповідальність за їх реалізацію, персонал швидше адаптується до змін, що сприяє розвитку культури вдосконалення, організація стає більш динамічною, навчання дає людям енергію, розслаблення та впевненість у собі, а також збільшує темп їхнього життя.

Наявні дослідження показують, що нові співробітники, які вступають в успішні відносини наставництва та навчання, здатні дізнатися більше про діяльність, виклики та цілі організації, ніж люди, які не мають наставників.

Сучасне розуміння наставництва дійсно дуже тісно пов'язане з коучингом. В обох випадках і клієнт і співробітник займаються формулюванням власних цілей, вивченням реальності, прийняттям рішення і слідуванням обраному шляху.

Таким чином, поняття «коучинг» відрізняється від наставництва тим, що наставники спираються на розвиток вже наявних знань або професійних навичок. Наставництво, яке охоплює широке коло питань, є набагато більш загальним процесом, ніж коучинг, який стосується конкретної навички чи сфери [27].

Наставництво зазвичай сприяє прогресу в певній сфері чи організації та допомагає людям оцінити корпоративну політику (у їхніх мережевих, профільних та організаційних аспектах).

Найчастіше наставник займає більш високу посаду, ніж людина, яку він очолює. Ментор – це рольова модель, яка може стати орієнтиром для послідовника на особистісному рівні, і безсумнівно авторитет у певній сфері.

Перевагою цього методу є можливість навчання на робочому місці. Співробітнику не потрібно ламати голову над тим, як перенести знання з теорії на практику.

1.2. Роль коучингу в системі управління персоналом підприємства

Сучасний етап розвитку економіки показує, що бізнес - це дійсно психологія. Це недирективний спосіб, який активізує високу якість, навчання та задоволення через досягнення цілей. [36]

Бізнес-коучинг – це система професійних зв'язків фахівця з питань зростання і розвитку бізнесу, а також підвищення мотивації з боку коуча і співробітника, що виявляється в підтримці і супроводі до тих пір, поки співробітник не досягне бажаного результату відповідно до наявних потреб.[37]

Бізнес-коучинг можна класифікувати наступним чином:

Корпоративний коучинг – це чітка презентація корпоративних цілей та всіх можливих шляхів їх досягнення управлінською командою, формування чіткого плану дій, а також отримання розширеного інструментарію для покращення роботи своєї команди;

Коучинг для керівників – лідерські технології, тімбілдінг, конфлікти, корпоративна культура, мотивація персоналу.

Бізнес-коучинг допомагає команді і компанії в цілому швидше навчатися і адаптуватися до швидко мінливих умов зовнішнього економічного середовища, і має набагато більше шансів на виживання і процвітання, ніж його численні аналоги «компанія-машина». [4]

У процесі коучингу виділяють 4 етапи, тобто ряд складних інструментів, які необхідно використовувати і кожен з яких відповідає різному типу питань:

1. Постановка цілей (Чого ви хочете?);
2. Навколишня дійсність (Що відбувається зараз?);
3. Перелік можливостей (Що робити?);
4. Твоя воля (Що ти будеш робити?).

Питаннями в цьому бізнес-процесі повинні бути:

1. Відкриті (що? де? коли? хто? — факти);
2. Дослідницький (Скільки всього? Як часто? Скільки?— Загальна кількість фактів).

Застосовуючи стиль коучингу в управлінні, керівник направляє підлеглого, дає йому можливість самостійно мислити і пропонувати свої варіанти вирішення проблеми, а потім вибрати оптимальне рішення.

Ключовими завданнями коучингу є:

1. Позначення цілей і завдань (постановка пріоритетів і завдань).
2. Аналіз поточної ситуації (виявлення наявних ресурсів і наявності обмежень)
 - коуч: намагається розібратися в поточній ситуації, ставлячи різноманітні запитання та активно слухаючи;
 - співробітник: аналізує ситуацію і сформоване ставлення до неї разом з коучем.
3. Виявлення перешкод (внутрішніх і зовнішніх) на шлях до поставленого результату:
 - коуч: намагається зрозуміти, що є перешкодою для співробітника в досягненні поставленої мети, і допомогти йому у вивченні і розумінні перешкод;
 - співробітник: виявляє зовнішні та внутрішні перешкоди.
4. Розробка нових і аналіз існуючих можливостей для подолання існуючих бар'єрів:

- коуч: використовує методи, що провокують співробітника на пошук рішень і подолання існуючих обмежень;

- співробітник: досліджує свої можливості для подолання перешкод, які були побудовані.

5. Визначення найкращого курсу дій і складання плану:

- коуч: є помічником працівника в аналізі власних можливостей;

- співробітник: аналізуючи власний потенціал, вони визначають конкретний варіант і складають план дій.

Результатом всієї процедури є готовий бізнес-план і конкретні заплановані кроки з встановленими термінами їх досягнення.

Ефективний коучинг на робочому місці призводить до швидшого досягнення мети, приносить задоволення і радість, від чого виграє і співробітник, і організація.

Світова практика показала, що впровадження програми бізнес-коучингу в середньому забезпечило компаніям значно вищу віддачу від інвестицій в управлінський бізнес-коучинг. [38]

Ефективність коучингу була доведена ще в 2001 році, коли компанія Manchester Consulting Inc., світовий лідер в області програм управлінського коучингу, опублікувала результати дослідження, що кількісно оцінює вплив коучингу на розвиток бізнесу. Дане дослідження надає інформацію про зміни в роботі керівництва компанії, особистісні та організаційні поліпшення, а також індекс, який показує рентабельність прибутку на одиницю вкладеного капіталу в коучинг.

Було вивчено понад 100 керівників великих компаній, які скористалися послугами коучингу. Більшість з них – топ-менеджери організацій зі списку Fortune 1000 (список найбільших компаній США, ранжований за рівнем доходу).

Учасники проходили тестування до та після персональної коучингової сесії. [37]

Також компанії оцінювали рентабельність інвестицій у коучинг топ-менеджерів, в середньому цей показник приблизно в 6 разів перевищував вартість коучингу.

Дослідження 2001 року стало першим, яке показало вплив коучингу керівників на розвиток бізнесу.

Програми коучингу, в яких брали участь менеджери, являли собою комбінацію програм «змін», спрямованих на зміну певної поведінки або навичок, і «зростання», спрямованих на розвиток ефективності і ясності в роботі співробітників. Ці програми реалізовувалися від півроку до року. [30]

В результаті використання цього інструменту менеджери відзначили поліпшення в:

- робочі відносини з безпосередніми підлеглими (78%);
- робочі стосунки з керівництвом (72%);
- командна робота (68%);
- трудові відносини з колегами (64%);
- задоволеність робочим середовищем (62%);
- зменшення конфліктних ситуацій (53%);
- прихильність до компанії (45%);
- робота з клієнтською базою (38%).

Таким чином, застосовуючи до співробітника коучинговий підхід, він вчиться, використовує отриманий досвід, отримані знання при вирішенні різних завдань. Працюючи з коучем, співробітник вивчає технології та методи вирішення проблем, він здатний самостійно долати свої труднощі, сегментувати важливе і другорядне, обмеження, ресурси, цілі, здатний розробити систему чітких заходів.

1.3. Інструменти розвитку коучингу на підприємстві

Для ефективного розвитку коучингу використовується цілий ряд різних інструментів. Серед них необхідно виділити: наставництво, навчання, консалтинг та лінійний менеджмент.

Менторство – це один із способів передачі досвіду. Для того щоб розвинути в особистості певні навички, можна надати йому більш досвідченого наставника, який навчить його певним прийомам і методам роботи, а згодом допоможе вирішити всі проблеми, що виникають в процесі роботи.

Принципи менторства представлено на рис. 1.1



Рисунок 1.1 – Принцип менторства

У загальному сенсі наставництво – це процес допомоги давнім співробітникам з молодими співробітниками. В основному це можна звести до наступного: передача накопичених в організації знань і засвоєння прийнятих в компанії норм поведінки.

Дослідники зазначають, що наставництво не тільки сприяє підвищенню продуктивності, а й може принести значний прибуток підприємству, оскільки співробітники, які пройшли навчання під керівництвом наставника, проявляють свої здібності ширше та креативніше. [23]

Таке навчання розвиває:

- самостійність та індивідуальні риси особистості;
- кожен навчений співробітник висуває свої ідеї та несе відповідальність за їх реалізацію;
- персонал швидше адаптується до змін, що сприяє розвитку культури вдосконалення, організація стає більш динамічною;
- навчання дає людям енергію, розслаблення та впевненість у собі, а також збільшує темп їхнього життя.

Наявні дослідження показують, що нові співробітники, які вступають в успішні відносини наставництва та навчання, здатні дізнатися більше про діяльність, виклики та цілі організації, ніж люди, які не мають наставників.

Сучасне розуміння наставництва дійсно дуже тісно пов'язане з коучингом. В обох випадках і клієнт, і співробітник займаються формулюванням власних цілей, вивченням реальності, прийняттям рішення і слідуванням обраному шляху.

Концепція коучингу відрізняється від наставництва тим, що наставники покладаються на розвиток вже наявних знань або професійних навичок. Наставництво, яке охоплює широке коло питань, є набагато більш загальним процесом, ніж коучинг, який стосується конкретної навички чи сфери.

Наставництво зазвичай сприяє прогресу в певній сфері чи організації та допомагає людям оцінити корпоративну політику (у їхніх мережевих, профільних та організаційних аспектах).

Найчастіше наставник займає більш високу посаду, ніж людина, яку він очолює. Ментор – це і рольова модель, яка може стати орієнтиром для послідовника на особистісному рівні, і, безсумнівно, авторитет у певній сфері.

Перевагою цього методу є можливість навчання на робочому місці. Співробітнику не потрібно ламати голову над тим, як перенести знання з теорії на практику. Традиції наставництва в широкому сенсі беруть свій початок з давніх часів – наставниками були всі ті, хто міг навчити недосвідчених чимось, будь то ремесло, науки, мистецтва, правила поведінки або просто життєва мудрість. А в останні пару десятиліть ідея менторства як способу передачі знань набула широкого визнання в бізнесі. У цьому сенсі наставництво розглядається не тільки як спосіб підвищення колективних знань організації, але і як фактор стабілізації, збільшення соціального капіталу, зниження плинності кадрів. Іноді вказується, що не тільки менті вчиться у ментора, а й навпаки, і вони взаємодіють в рамках взаємодопомоги. У моделі наставництва менті – явно та неявно – отримує уявлення про норми та цінності компанії та включається в цей простір. Інформація про те, як виконувати роботу, вкрай важлива, і її отримують від ментора. Але «як прийнято» це робити, і яка система взаємин вибудовується навколо роботи, як управляється організація – це знання, без яких новачкові було б дуже складно. Наставник надає технічну інформацію, знайомить з неформальним життям організації, пояснює особливості управління, фінансування, партнерства, виконує нормативну функцію, передаючи прийняті в організації цінності і норми, її культуру, мову, що склалася в ній. Формальні канали інформації в цьому відношенні не настільки ефективні, як через їх повільність, так і через природу мовчазного знання. Буває, що певні проблеми виникають, коли наставник занадто досвідчений, а учень занадто недосвідчений. У цьому випадку наставника може дратувати така величезна прогалина в знаннях. Такому учневі краще підійде наставник, який більше схожий на нього за досвідом. Іноді спостерігається критична несумісність цінностей, але частіше за все наставник і учень інтуїтивно вибирають один одного саме через схожість цінностей.

Перерахуємо ряд факторів, які важливі в навчанні. Перш за все, це готовність до навчання: учень повинен володіти необхідним базовим мінімумом відповідних знань і досвіду, щоб легко і швидко формувати на цій

основі нові пізнавальні зв'язки. Необхідно мати єдиний контекст для вчителя і учня, інакше не буде спільних смислів. Краще бути активним у навчанні, тобто учень повинен у певних межах самостійно здобувати знання та досвід, експериментувати, а не отримувати їх у готовому вигляді. Необхідно стимулювати рефлексію учня над своїм навчанням, прагнення до самостійного визначення і пошуку необхідних знань. Навчання приходить від спостереження за успішними, надійними моделями дій, реалізованими іншими.

Одним з найцінніших інструментів, що використовуються грамотними наставниками, є сторітелінг, тобто докладні розповіді про минулі дії керівництва, взаємодію співробітників, події, які передаються в організації неформальним способом. Такі історії є відображенням культури організації – і донесення її до студентів вважається однією з найважливіших функцій наставництва. Існує 7 поширених типів таких історій: про недотримання правил і наслідків, про людяність начальника, про людей, які піднялися з низів до вершин успіху, про те, як начальник реагує на помилки, як організація справляється з труднощами. Розповіді містять як явні знання, які краще засвоюються завдяки захопливості викладу, так і неявні, приховані в контексті. Наприклад, знання систем управління організацією, яке передається через історію, може бути явним. Але в той же час така історія практично неминуче буде відображати цінності компанії, а часто і відразу багато ключових особливостей організації.

Є особливість сприйняття – інформація, подана в захоплюючій і яскравій формі, здається більш вірогідною, люди більш схильні вірити в її правдивість. Історії – це спосіб подати потрібну інформацію таким чином. Крім того, історії зазвичай ранять, змушують задуматися, програють у своїй свідомості варіанти їх розвитку – і в таких умовах інформація засвоюється краще. Ще одна сильна сторона історій полягає в тому, що вони засновані на зверненні до особистого досвіду, а особистий досвід - це те, що запам'ятовується краще і глибоко розуміється, на відміну від абстрактного знання з нього.

Сторітелінг – це складний метод неформального навчання. З одного боку, це вимагає великої щирості, віри оповідача в ідеї, які він доносить. Штучно створені історії, відверто дидактичні, моралізаторські, спроба ткнути людям носа прямо в мораль та ідеали зазвичай не спрацьовують. З іншого боку, оповідач повинен бути значною мірою впевнений, що його розповідь матиме очікуваний ефект, а не якийсь випадковий чи навіть шкідливий. Тобто історії слід вибирати вдумливо і розповідати з певним розрахунком. Поєднувати ці вимоги і залишатися ефективним – це ціле мистецтво. [5]

Один з тих інструментів розвитку, який часто плутають з коучингом, називається тренінгом.

Навчання - це процес, за допомогою якого людина освоює нову навичку або аспект знання. В результаті індивід набуває інструменти для виконання тієї чи іншої роботи, в результаті чого він переходить від свідомого незнання до свідомої компетентності. Після закінчення навчального заняття учень може навчитися виконувати відповідну роботу, але його діяльність після цього не обов'язково відповідає необхідному стандарту. Навчання може бути формальним (наприклад, навчальні курси) і неформальним (наприклад, навчання на робочому місці).

Справжнє навчання не відбувається до тих пір, поки учень не перенесе знання з навчального середовища в «реальний світ» і не внесе тривалі зміни в свою поведінку.

Ось тут і починається коучинг. Коучинг виникає, коли суб'єкт свідомо чи несвідомо компетентний, але йому необхідно перейти на наступний рівень своєї діяльності.

Слід зазначити, що іноді учні описують себе як свідомо некомпетентних, хоча насправді вони володіють навичками і знаннями, необхідними для виконання певного завдання. Причина цього явища в тому, що вони ще не використали свої можливості належним чином. На нашу думку, абсолютної потреби в навчанні за таких обставин немає. Використання коучингу допоможе невпевненим у собі особистостям вивести реалізацію своїх навичок

на якісно новий рівень. Це чудовий приклад того, чому знання особистості учня до коучингу є таким важливим кроком. [28]

Коучинг допомагає людям поглянути на той чи інший аспект своєї роботи з боку за допомогою інформованого, об'єктивного «керівництва». Цей метод спрямований на те, щоб допомогти людям провести навчання на робочому місці і таким чином оптимізувати ефективність своєї діяльності, а не навчити чомусь новому. Центральним завданням коучингу є використання наявних знань і навичок (іноді в поєднанні з переглядом соціальних установок і звичних підходів на рисунку 1.1.).

Багато фасилітаторів тренінгів намагаються відрізнити коучинг від тренінгу. Іноді це пов'язано з поширеною думкою, що тренінг має більший вплив на діяльність, ніж є насправді, а іноді це є наслідком «просування» тренерів, які включають коучинг у свою сесію.



Рисунок 1.2 - Континуум розвитку коучингу

Напрямки навчання і коучингу часто перетинаються. Іноді в процесі навчання з'ясовується, що індивід не володіє необхідними навичками або

базовими знаннями. У цьому випадку коучинг припиняється і починається навчання. Навчання і коучинг є складовими континууму розвитку (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Взаємозв'язок між коучингом і навчанням

Таким чином, цілком можливо, що діяльність конкретної людини включає в себе багато видів коучингу (потенційно стільки, скільки навичок, необхідних для виконання даної діяльності). Ефективний план особистого розвитку передбачає визначення навичок, над якими необхідно працювати в певний момент часу, щоб гарантувати, що людина розкриє свій потенціал і досягне бізнес-цілей.

Коучинг - це перш за все відносини між двома людьми, які існують в контексті конкретної мети. Після того, як ця мета досягнута, в цих відносинах немає необхідності. Мета коучингу - допомогти людям змінитися і стати тими, ким вони хочуть бути або ким їм потрібно стати, тобто розвивати їх.

Ще одним інструментом розвитку коучингу є консалтинг.

Консультант – це, як правило, фахівець у певній галузі бізнесу або експертизи. Як правило, до консультанта звертаються люди, які потребують допомоги у вирішенні складних і специфічних завдань. В ході консультування

з'ясовуються причини виниклих проблем, а минулий особистий досвід розглядається в контексті подій, що прийшли до сучасного стану речей, в результаті чого дається експертна позиція з даного питання.

На відміну від традиційного консалтингу, коучинг зміщує фокус на майбутнє і поточний стан справ. Завдання коучингу полягає в тому, щоб розробити маршрут руху до заздалегідь узгодженої мети. Головна особливість коучингу полягає в тому, щоб допомогти клієнту знайти власне рішення, а не вирішити проблему за нього. Коуч не обов'язково повинен бути фахівцем у проблемній сфері. Але він завжди є експертом у розкритті власних можливостей клієнта.

Перебуваючи на робочому місці, людина в більшості випадків звернеться до консультанта тільки при виникненні проблеми, в той час як до коучингу вдаються як для підвищення ефективності вже успішної діяльності, так і для усунення недоліків в роботі.

Відсутність експертної позиції - один з ключових принципів коучингу і головна відмінність від консультування, психотерапії або нейролінгвістичного програмування(НЛП). Навіть в НЛП консультант зазвичай займає позицію експерта. Методологія коучингу виключає такий підхід.

Коуч спочатку сприймає клієнта як рівноправного партнера з внутрішнім знанням у вигляді потенціалу. Потенціал – це «зерно», здібності та навички, які потрібно розкрити.

Лінійний менеджмент також служить інструментом розвитку коучингу. Лінійне управління - це мистецтво максимально ефективного використання можливостей співробітників, спрямоване на досягнення мети. Таким чином, ефективний лінійний керівник може використовувати інші методи впливу, якщо це необхідно. Велика робота була присвячена ролі лінійного керівника в процесі коучингу. Прийнято думати, що ефективний лінійний менеджер стає тренером для членів своєї команди, коли це необхідно. Ми вважаємо, що лінійні керівники насправді зобов'язані використовувати

стиль коучингу, а не обов'язково займатися коучингом як таким. Стиль коучингу передбачає заохочення особистісного розвитку всіма засобами, які підходять конкретній людині, конкретній команді або конкретній організації. [25]

Цей стиль має на увазі адаптивну, гнучку реакцію на мінливі потреби суб'єкта.

Таким чином, ефективний менеджер усвідомлює той факт, що є потреба в розвитку, і усвідомлює, чи може він або вона забезпечити коучинг. Якщо менеджер розуміє, що він не в змозі забезпечити коучинг, то він може вибрати в якості коуча когось іншого.

Умови, за яких лінійний керівник не стане ефективним коучем у конкретній ситуації:

- між індивідумом і безпосереднім керівником не склалися добрі стосунки;
- відносини всередині організації є формальними і підпорядковуються жорстким правилам та ієрархії.

Лінійний керівник ще розвиває навички коучингу, а ситуація, що склалася, не дозволяє йому виділяти час на «тренування».

Особливості функціонування цього підрозділу не дозволяють приділяти час коучингу. Для того, щоб уникнути подібних проблем, бізнес-лідери використовують різні методи коучингу, відвідуючи різні тренінги для підвищення ефективності наставництва.

РОЗДІЛ 2.

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОУЧИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Використання процесів коучингу в компанії ТОВ «ДТЕК СЕРВІС»

Компанія ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» це одна з компаній яка входить в склад групи ДТЕК.

ДТЕК - це лідер і найбільший приватний інвестор енергетичної галузі України. Підприємства групи ДТЕК видобувають вугілля і природний газ, виробляють електроенергію на сонячних, вітрових і теплових електростанціях, здійснюють трейдинг енергоресурсами на українському і зарубіжних ринках, розподіляють і поставляють електроенергію споживачам, надають клієнтам послуги з енергоефективності та розвивають мережу швидкісних зарядних станцій. [22]

У Новій стратегії 2030 ДТЕК зобов'язався трансформувати бізнес в більш екологічний, ефективний і технологічний, керуючись принципами ESG. Стратегічна мета – досягти вуглецевої нейтральності до 2040 року. Для цього створена краща експертиза в галузі, щоб впроваджувати інновації та нові технології, створювати нові напрямки бізнесу і реалізувати масштабну програму цифрової трансформації.

Компанія ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» займається наданням послуг для компаній групи ДТЕК: адміністративні (діловодство та переклади), транспортні, експлуатація будівель, юридичні, медичні, бухгалтерські.

Підготовка фахівців і менеджерів компанії здійснюється на базі корпоративного університету – Академії ДТЕК. Кваліфіковані фахівці та менеджери є ключовим фактором забезпечення конкурентної переваги бізнесу. Для ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» навчання персоналу є найважливішим інструментом розвитку компанії. Керівництво ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» прагне

до того, щоб якість знань, отриманих в його корпоративному університеті, була порівнянна з якістю програм MBA в кращих бізнес-школах. Академія є єдиним центром управління системою знань на всіх підприємствах компанії. Навчальні плани Академії охоплюють всі рівні персоналу корпоративного центру та управління підприємствами. Академія ДТЕК має широкий спектр навчальних програм: від дистанційних курсів до програм MBA. Система розвитку співробітників базується на корпоративному мінімумі: професійна програма, тренінги з розвитку компетенцій та дистанційні курси, які є обов'язковими для кожного співробітника. З моменту запуску Академії ДТЕК багато співробітників компанії пройшли навчання за програмами розвитку компетенцій, модульними програмами, спецкурсами та дистанційними курсами. Для всіх співробітників корпоративного центру та керівництва підприємств ДТЕК реалізуються програми розвитку компетенцій, спрямовані на розвиток знань, умінь і навичок, необхідних для роботи в сучасній бізнес-організації. Проходження електронних курсів є обов'язковим.[3]

Одним з головних завдань перспективного бізнесу є розвиток унікальної управлінської експертизи всередині Компанії, обмін досвідом керівників і талантів з різних підрозділів і підприємств, розширення кругозору і підвищення інноваційного сприйняття, а також загальна готовність до постійного вдосконалення.

Результати роботи Академії ДТЕК позитивно впливають на розвиток бізнесів. Щорічно понад 219 тис. спеціалістів проходять навчання за програмами підвищення кваліфікації та спеціальними програмами Академії ДТЕК.

Академія ДТЕК проводить навчання не тільки для співробітників компанії, а й для зовнішніх замовників. Корпоративний університет проводить широкий спектр навчальних програм: з розвитку управлінського потенціалу, компетенцій та особистісного зростання, корпоративні тренінги з урахуванням потреб компанії, а також пропонує професійну підготовку.

Місію, цілі та завдання Академії ДТЕК можна побачити на рисунку 2.1.

Академія ДТЕК приділяє велику увагу обміну досвідом, кращими практиками та успішним досягненням між українськими та іноземними компаніями.



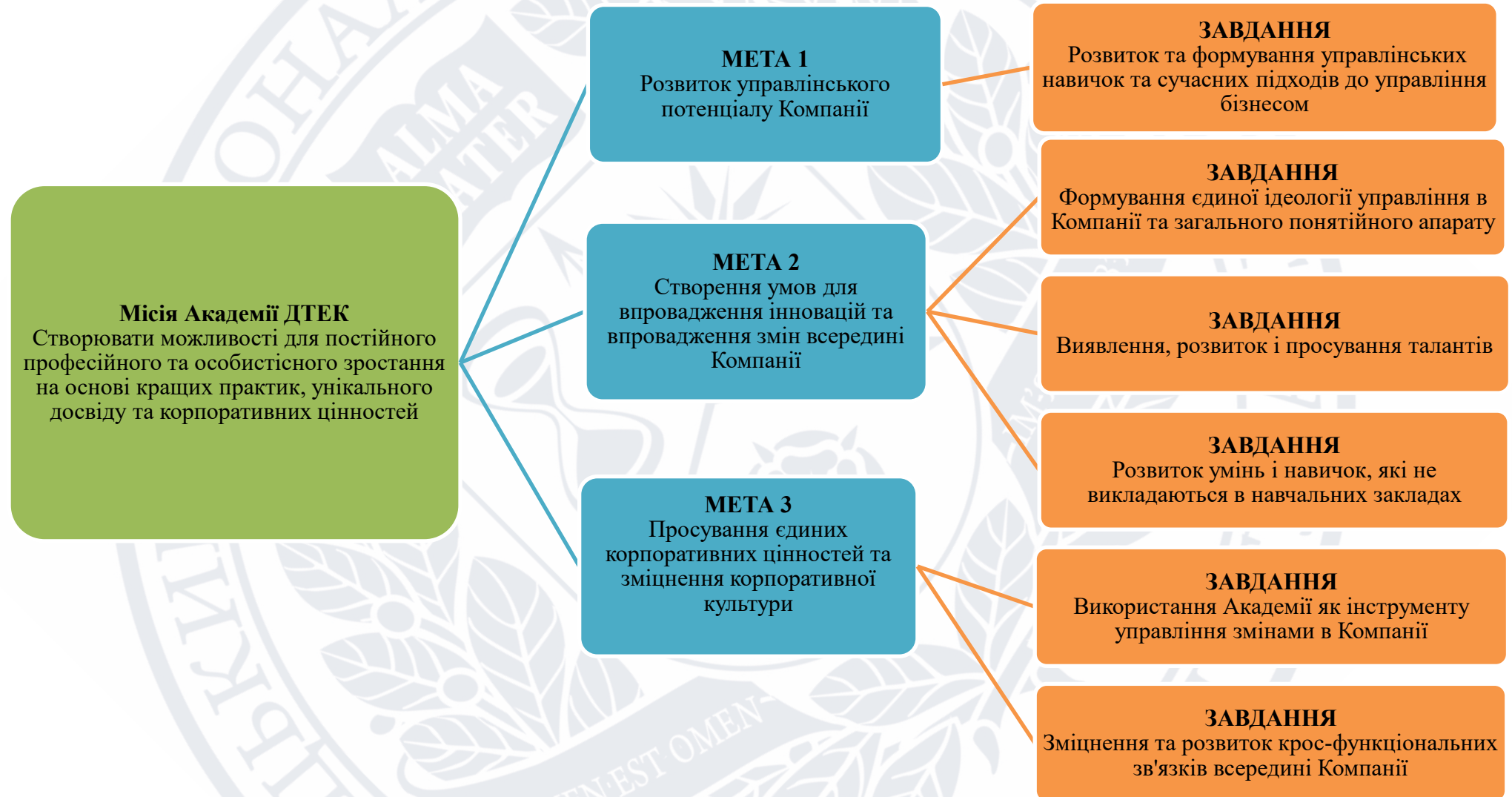


Рисунок 2.1. – Місія, цілі та завдання Академії ДТЕК

2.2. Роль коучингу в активізації внутрішніх ресурсів персоналу в компанії ТОВ «ДТЕК СЕРВІС».

Розглянемо використання інструментів коучингу та визначимо його роль в активізації внутрішніх ресурсів персоналу. Дресирування (Тренінги, Семінари, Дистанційне навчання, коучинг і т.д.) Вони, як правило, проводяться через відсутність технічних навичок у співробітників. Тому навчання завжди спрямоване на компетентність, необхідну для виконання завдань і досягнення заданих результатів роботи. Крім того, під навчанням завжди мається на увазі технічна компетенція, необхідна для руху до певної мети. [24]

Формування професійні компетенції є результатом вмілого застосування різних методів навчання в поєднанні з конкретною ситуацією, цінностями, здібностями і знаннями. Наприклад, успішне лідерство в команді може бути результатом ефективного навчання використанню таких методів, як співбесіди з оцінки роботи, семінари, зворотний зв'язок та управління ефективністю.

Вузьке поняття «технічна підготовка» відноситься не до компетенцій у всій їх сукупності, а до окремих елементів компетенцій. Цей вид навчання здійснюється за допомогою:

- визначення елементів компетенцій, які можуть бути розвинені за допомогою навчання, наприклад, усунення прогалин у знаннях або практиці;
- орієнтація навчання на стандарти поведінки, коли корекція поведінки досягається за допомогою навчання.

Наприклад, є компетенція «Прийняття рішень», яка є частиною кластера «Робота з інформацією». Базові елементи компетенції 1-го рівня можуть включати навчання таким навичкам, як: прийняття рішень, процедури, межі повноважень, делегування індивідуальних рішень іншим виконавцям тощо. Навчання окремим елементам компетенції може включати навчання

стандартам поведінки, наприклад, пошуку інформації та зрозумілому донесенню рішення до виконавців.

Зосередження уваги на основних елементах і стандартах, що складають компетенцію поведінки, є основним підходом до навчання і розвитку. Але є й інше ставлення до навчання та розвитку – орієнтація на компетентність загалом. Загалом тренінг компетенцій дозволяє поєднувати та використовувати на практиці всі елементи – знання, навички, цінності, вміння, навички, досвід тощо. Наприклад: розвиток компетенції «Прийняття рішень» до рівня, який дозволив би приймати ефективні щоденні рішення – в реальній ситуації і безпосередньо на робочому місці.

Професійні компетентності забезпечують плідну модель навчання та розвитку, яка застосовна до всіх трьох підходів (методів, поведінки, компетенцій загалом).

Ця модель може допомогти реалізувати:

- об'єктивна оцінка потреби в навчанні та розвитку;
- розроблення основ навчально-розвивальної діяльності;
- підбір ефективних видів навчання та розвитку;
- оцінка навчання – для забезпечення того, щоб воно відповідало поставленим цілям навчання та розвитку та стратегії організації;
- управління прогресом у досягненні мети навчання та розвитку.

Є кілька причин, чому визнається потреба в навчанні та розвитку. До таких підстав належать:

- формальне та неформальне оцінювання діяльності;
- оцінка зворотного зв'язку 360°;
- оціночні вправи при підборі персоналу;
- оціночні вправи для розвитку співробітників;
- Самооцінка;
- Співбесіди з управління кар'єрою.

Як б система не використовувалася, основний принцип залишається незмінним. Визначення необхідності навчання і розвитку відбувається шляхом

зіставлення сукупності вимог для успішного виконання роботи з особистісними якостями виконання працівником цієї роботи незалежно від того, працює людина або тільки претендує на роботу. Іншими словами: шляхом порівняння досягнутого працівником рівня продуктивності з еталонним виконанням тієї ж роботи. І компетентність є найоптимальнішим варіантом еталона вимірювання в даній ситуації.

ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» визначає лідерство як Мистецтво отримувати від людей більше, ніж вони думають, що можуть дати. Адже в компанії люди є ключовою рушійною силою розвитку і джерелом конкурентної переваги. ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» активно інвестує в розвиток свого персоналу та інвестує в розвиток культури лідерства. Значна частка програм навчання та розвитку спрямована на розкриття лідерського потенціалу співробітників та його розвиток.

ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» дотримується стратегії зростання та інновацій. Для його реалізації нам потрібні професійні та ініціативні співробітники, які готові вчитися та рости разом з Компанією. Обираючи між двома варіантами: залучення працівників із зовнішнього ринку або виховання власних талановитих керівників, ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» зупинило свій вибір на останньому.

З метою повного розкриття та розвитку лідерського потенціалу ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» реалізувало масштабний проєкт зі створення корпоративного університету «Академія ДТЕК».

Академія ДТЕК розробляє сучасні освітні програми, які відповідають потребам сучасного бізнесу. Усі ці програми використовують основні сучасні компетенції, які відомі як «навички 21-го століття»: критичне мислення, креативність, комунікація, співпраця та навички управління.

На даному етапі Академія ДТЕК є інструментом розвитку лідерських якостей. Одна зі стратегічних цілей – забезпечити не менше 80% вакансій у вищому та середньому менеджменті власним персоналом. ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» робить ставку на своїх співробітників, які вже пропрацювали певний

час, знають бізнес зсередини та мають достатній рівень технічних та функціональних компетенцій.

2.3. Коучинг в процесі розвитку та оцінки персоналу компанії

Система оцінки персоналу в ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» допомагає виявити здібності людей і визначити перспективи їх розвитку, завдяки використанню найсучасніших методів. Найголовніше, що оцінка персоналу надає керівництву компанії найціннішу інформацію для прийняття управлінських рішень і допомагає ефективно організувати всі інші HR-процеси. Знання сильних сторін співробітників, їх потреб і мотивацій допомагає цілеспрямовано розвивати людей і своєчасно просувати їх по кар'єрних сходах.

Основою управління персоналом підприємств Групи ДТЕК є система управління ефективністю, в рамках якої реалізована «тривимірна» модель оцінки, що дозволяє виміряти результативність, компетентність і потенціал людини. [12]

На підприємствах Групи ДТЕК оцінка персоналу є одним з найважливіших процесів, обов'язковою складовою всіх етапів управління персоналом (рис. 2.2.).

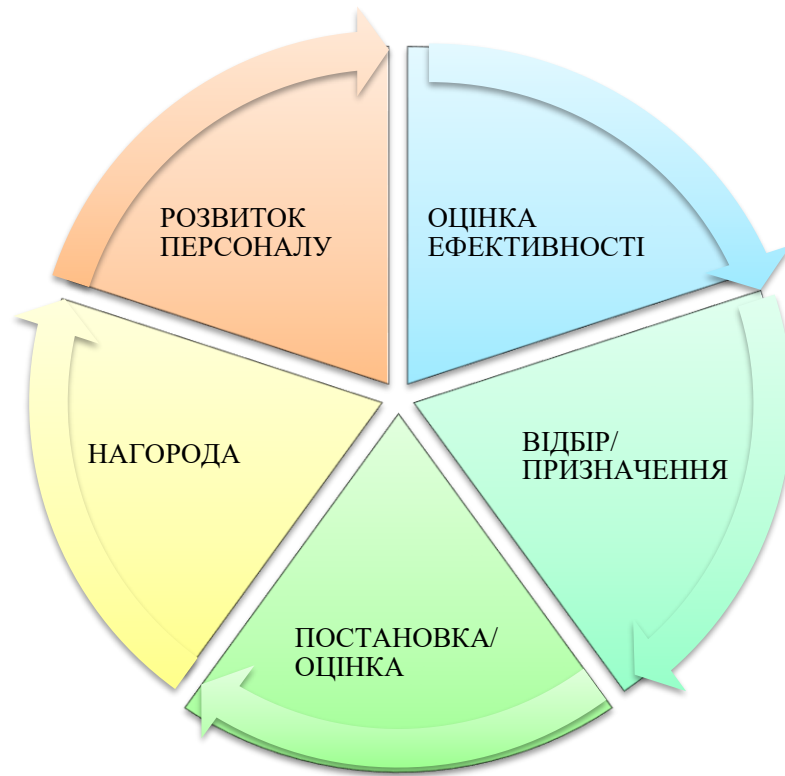


Рисунок 2.2 – Модель управління персоналом ТОВ «ДТЕК СЕРВІС»

За оцінку персоналу в компанії відповідає відділ розвитку персоналу корпоративного центру та відповідні підрозділи на підприємствах. Склади відділу розвитку персоналу відображенні на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Відділи розвитку персоналу

Основною метою відділу є створення та управління системою оцінки та всебічного розвитку персоналу компанії, а основними завданнями є:

- розробка та впровадження процедур оцінки;
- створення навчальних програм;

- координація процесу розвитку персоналу;
- консультування та допомога співробітникам інших підрозділів у реалізації їх планів розвитку.

При реалізації своїх завдань відділ активно взаємодіє з іншими підрозділами компанії не тільки в сфері управління персоналом, але і на виробничих ділянках. У процесі розробки механізмів оцінки та розвитку персоналу були розроблені та затверджені правила внутрішнього розпорядку (необхідні положення, інструкції, накази тощо), якими керується відділ у своїй діяльності.

Основним видом оцінки в ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» є щорічна оцінка ефективності, яка проводиться на початку календарного року (після отримання даних про результати діяльності компанії за попередній рік), що дає можливість розрахувати рівень досягнення ключових показників ефективності (КРІ), встановлених для співробітників у звітному періоді. При цьому використовуються такі технології, як інтерв'ю, оціночні інтерв'ю, визначення КРІ, аналіз нормальних Розподіл.

Щорічна оцінка будується на єдиних принципах і правилах для всіх підрозділів компанії:

- прозорість та доступність принципів та етапів процедури періодичної оцінки;
- збалансовані оціночні показники;
- чіткість критеріїв оцінки;
- конфіденційність результатів індивідуального оцінювання;
- узгодженість системи оцінки з іншими практиками управління компанією.

Для оцінки ефективності роботи співробітників використовуються спеціально розроблені форми: анкети для керівників і анкети для фахівців, які відрізняються змістом і цілями використання.

Спочатку оцінка проводиться ще на етапі підбору персоналу.

Процес закриття вакансій складається з декількох етапів:

1. Отримання заявки від внутрішнього замовника, в якій міститься докладний опис вимог до кандидата на вакансію, що відкрилася.

2. Робота співробітників відділу підбору персоналу та адаптації за даною заявкою:

- телефонні розмови та особисті інтерв'ю;
- тестування відібраних кандидатів (додаткова інформація допомагає керівнику прийняти правильне рішення);
- оцінка відповідності кандидатів загальним корпоративним вимогам і критеріям, заявленим замовником;
- формування групи кандидатів за результатами відбору (зазвичай замовнику представляється не менше п'яти кандидатів).

3. Надання відібраних кандидатів внутрішньому замовнику. На цьому етапі внутрішній замовник відбирає кандидатів, які здаються йому найбільш цікавими і підходящими.

Далі слідує особисті зустрічі та професійні співбесіди з керівниками – безпосередніми та вищими. Можливе проведення групових зустрічей, під час яких з кандидатом спілкуються кілька внутрішніх фахівців.

Для тестування кандидатів використовують:

1. Методологія опитувальника професійної особистості **SHL (OPQ)**. OPQ дає опис поведінки людини в професійному середовищі – оцінює ймовірність певного типу поведінки людини в різних робочих ситуаціях. В опитувальнику наводяться показники, що характеризують різні аспекти поведінки за 30 шкалами, які згруповані за категоріями:

- управління людьми;
- постановка завдань;
- управління власною поведінкою.

За результатами тестування замовник отримує повний звіт за 30 шкалами та трьома категоріями, а також прогноз можливої поведінки кандидата у професійній діяльності.

2. Тести на здібності:

- тест для оцінки здатності до логічного аналізу вербальної інформації (актуально для кандидатів на керівні посади);
- тест для оцінки вміння працювати з числовою інформацією (представлений у вигляді графіків і таблиць).

За результатами тестування менеджер отримує повний звіт або (за запитом) більш короткий за окремими напрямками, масштабами, з необхідним ступенем деталізації.

Всі використовувані методи комп'ютеризовані, що дозволяє:

- швидко обробляти великі обсяги інформації за короткий проміжок часу;
- зафіксувати результати оцінки всіх співробітників в базах даних;
- стежити за динамікою зміни показників для оцінки прогресу співробітників в результаті навчання і розвитку;
- проводити аналітичні дослідження (за окремими відділами, професіями, групами співробітників);
- знизити трудомісткість і вартість оціночних процедур і т.д.

Відділ кадрів суворо дотримується професійної етики: всі результати тестування є конфіденційною інформацією, і вони не передаються третім особам без дозволу претендента.

Основою системи оцінки (компетентності та потенціалу), навчання та розвитку персоналу в ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» є модель корпоративних компетенцій. Під компетентністю мається на увазі якість людини, що описується в термінах спостережуваного поведінки, необхідне для ефективного виконання певної діяльності. Компетентність є невід'ємною характеристикою, яка може включати:

- знання (володіння інформацією);
- навички (здатність успішно виконувати певні дії);
- мотиви (прагнення до чого-небудь) і установки (ставлення до чого-небудь, особиста позиція, віра в що-небудь);

– особистісні риси (індивідуально-психологічні особливості, що визначають способи поведінки в різних ситуаціях).

Основними особливостями корпоративних компетенцій є: відповідність вимогам конкретної компанії з урахуванням специфіки конкретного підприємства і «внутрішня універсальність» - рівень розвитку необхідних компетенцій всіх співробітників ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» повинен відповідати корпоративним вимогам.

Розвиток системи компетенцій став лише першим кроком до реструктуризації всієї системи управління персоналом. Далі потрібно було формувати всі основні HR-процеси на основі моделі компетенцій: відбір, оцінка, винагорода, розвиток, кар'єрне зростання та мотивація. Крім того, потрібно було провести велику роз'яснювальну роботу, навчити менеджерів на всіх рівнях.

Щорічна комплексна оцінка ефективності роботи персоналу в компаніях Групи ДТЕК і безпосередньо в компанії ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» проводиться щорічно.

Щорічна комплексна оцінка ефективності роботи персоналу включає наступні етапи. (рис. 2.4)

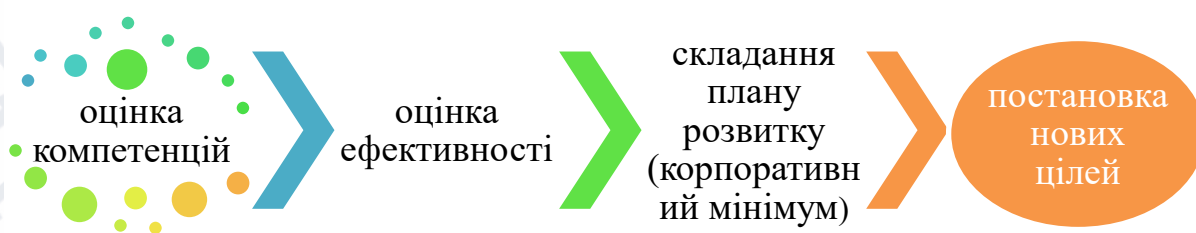


Рисунок 2.4 – Етапи комплексної оцінки

Процедура оцінки ефективності роботи співробітників передбачає наступні етапи:

1. Планування робіт, затвердження графіків оцінки. Відділ оцінювання готує розширений графік проведення процедури оцінювання. У ньому відображаються:

- основні етапи оцінки, в яких беруть участь співробітники;
- внутрішні підготовчі етапи, які співробітники не бачать і в яких не беруть участі (всього таких етапів близько 40).

2. Повідомлення про початок процедури оцінки. З корпоративного порталу розсилається співробітникам повідомлення із зазначенням термінів проведення оцінки.

3. Самооцінка компетенцій. Кожен співробітник, користуючись нашою інструкцією, самостійно заповнює розділ самооцінки в Формі оцінки ефективності роботи співробітника.

4. Проведення оціночних інтерв'ю. Після оцінки компетенцій керівник зустрічається зі співробітником, якого потрібно оцінити. Під час співбесіди вони разом:

- визначити сильні сторони співробітника та напрямки для подальшого розвитку;
- оцінити досягнення цілей за звітний період;
- скласти проект Плану розвитку працівника на наступний період.

Під час оціночної співбесіди безпосередній керівник оцінює рівень розвитку компетенцій підлеглого, заповнюючи відповідний розділ Форми оцінки. Потім вони разом обговорюють:

- результати самооцінки компетенцій;
- приклади прояву оцінюваних компетенцій;
- рівень розвитку компетенцій – це відповідність встановленим вимогам.

При прийнятті остаточного рішення враховується думка працівника про його сильні та слабкі сторони, його бачення результатів своєї діяльності, наведені аргументи та докази.

При оцінці результатів діяльності керівник аналізує ступінь досягнення співробітником поставлених цілей (KPI) і дає експертну оцінку досягненням підлеглого. Керівник і підлеглий повинні прояснити всі спірні моменти і прийти до спільної думки.

Потім керівник разом з оцінюваним співробітником встановлює цілі (KPI) на наступний період і вносить пропозиції щодо подальшого професійного навчання (яке необхідне для досягнення поставлених цілей).

План розвитку, або корпоративний мінімум (обов'язковий для всіх співробітників компанії), включає: одну програму розвитку компетенцій, одну професійну програму та три дистанційні курси електронного навчання (на вибір працівника). Виконання заходів, включених до плану, є обов'язком самого працівника, його безпосереднього керівника та фахівця відділу оцінки та розвитку, який безпосередньо організовує навчання.

Виконання плану розвитку співробітника є KPI для керівників, який враховується при оцінці його ефективності. Відсоток реалізації планів розвитку в компанії високий.

5. Використання результатів оцінювання. Після узгодження з безпосередніми підлеглими керівник зобов'язаний у встановлені терміни подати заповнені та підписані форми оцінки до відділу оцінки та розвитку компанії. За результатами щорічної комплексної оцінки результатів діяльності працівника приймаються рішення щодо:

- бонуси;
- перегляд заробітної плати;
- зарахування до кадрового резерву;
- просування.

Потім дані (оцінка рівня розвитку компетенції та ступеня досягнення поставлених цілей) передаються у відділ управління компенсаціями та пільгами. Виходячи з цього, працівникам виплачуються премії та переглядається заробітна плата відповідно до Політики оплати праці Компанії.

6. Підбиття підсумків. Після узагальнення результатів оцінки по відділах проводиться зведений аналіз діяльності підприємства. Результати оцінки враховуються при плануванні фонду оплати праці та бюджету навчання на наступний період (для окремих підрозділів, підприємств та для компанії в цілому). На основі отриманих даних також вносяться подальші вдосконалення процедур оцінки та планів навчання.

Спочатку щорічна оцінка проводилася за допомогою паперових форм, але згодом її перевели в електронну форму. Для автоматизації процесу оцінювання на порталі Академії ДТЕК створено спеціальний розділ — «Щорічна оцінка ефективності». У кожного співробітника є своя сторінка, на яку може зайти він сам, його керівники і співробітники відділу кадрів. Вся інформація вводиться в поля на відповідних вкладках.

Перед початком кожної процедури оцінки співробітники та керівники проходять навчання. Вони відвідують інформаційні сесії, вивчають спеціальний навчальний курс (він доступний на внутрішньому порталі). Це обов'язковий етап для всіх співробітників компанії: ті, хто не пройшов курс навчання, не отримують доступу до своїх оціночних форм.

Ця система щорічної оцінки діяльності призначена для підвищення ефективності роботи підприємства. Щорічна оцінка ефективності діяльності - це процес безперервного підвищення ефективності організації, який заснований на комунікації і постійному контролі за досягненням поставлених співробітниками цілей і дотриманні необхідного рівня організаційних компетенцій, спрямований на залучення всіх співробітників в єдиний процес реалізації стратегії компанії, а також розвитку організаційна культура.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОУЧИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Створення центру оцінки та розвитку персоналу в компанії ТОВ «ДТЕК СЕРВІС»

Підвищення ефективності управлінської команди в короткостроковій і довгостроковій перспективі стає життєва важливим для будь-якої компанії. У той же час керівництву слід більш чітко розуміти «м'які складові» ефективності менеджерів: ставлення до роботи, домінуючі ціннісні орієнтації, трудову мотивацію, готовність до співпраці з колегами та керівництвом. При розгляді системи оцінки, яка може бути впроваджена в практику енергопостачальної компанії, необхідно звернути особливу увагу на те, що передбачається робити по відношенню до співробітників, чия робота і трудова поведінка не будуть відповідати вимогам компанії. Слід виходити з того, що негативні результати не є смертельним вироком. У більшості випадків можливе використання оцінки як важливого зворотного зв'язку, як інструменту мотивації співробітника, залучення його в процес поліпшення роботи. Але для того, щоб розраховувати на такі позитивні результати, потрібні серйозні підготовчі заходи. [10]

Для того, щоб оцінити потенціал у відборі кандидатів на керівні посади, необхідно створити Центр оцінки та розвитку. Ця методологія має найвищу прогностичну валідність серед усіх існуючих методів оцінювання — до 70%. Прогностична валідність інших методів оцінювання (рекомендацій, інтерв'ю, тестів на профпридатність тощо) значно нижча — 7–30% (максимум). Крім того, дана методологія дає можливість оцінити не тільки рівень сформованості ключових компетенцій співробітника на даний момент, а також його потенціал, а значить дуже точно визначити шляхи подальшого навчання і розвитку.

Як правило, розробники пропонують два варіанти використання методів Центру оцінки:

- оплата оцінки окремих працівників;
- набуття права на самостійне використання всередині компанії, що передбачає навчання фахівців компанії – оцінювачів (експертів-спостерігачів) навичкам підготовки та проведення оціночних процедур.

Для ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» другий варіант більш прийнятний, він дозволить компанії, з одного боку, знизити витрати на оцінки, а з іншого – тонко налаштувати систему оцінки і розвитку під потреби організації. Обов'язковою умовою зарахування до резерву є проходження Центру реабілітації та розвитку. Оцінювачі не лише підготують та проведуть усі оціночні процедури, а й мають виступити кураторами: опікуватися резервістами, надавати їм методичну допомогу.

Робота над розробкою методики «Центр навчання та розвитку персоналу» повинна проводитися поетапно. По-перше, необхідно розробити модель корпоративних компетенцій. Потім за допомогою консультантів провести оцінку співробітників корпоративного центру. Далі необхідно провести навчання та сертифікацію корпоративних оцінювачів з числа співробітників компанії з метою оцінки співробітників ТОВ «ДТЕК СЕРВІС» з використанням власних ресурсів компанії.

Більшість оцінювачів повинні мати вищу гуманітарну або психологічну освіту, добре знати технології виробництва, розбиратися в проблемах, що виникають на виробництві.

Центр навчання та розвитку персоналу має стати невід'ємною частиною системи управління персоналом ТОВ «ДТЕК СЕРВІС». Його ресурси дозволять оцінити всіх співробітників компанії. Цим напрямком займеться спеціальний відділ управління кадровим резервом, в якому працюють сертифіковані оцінювачі.

Повний цикл однієї процедури оцінки становить три дні (розмір групи не може бути більше 10 осіб). Орієнтовна «пропускна здатність» персоналу складе близько 40 осіб на місяць; Але хоч це і вкрай трудомістка процедура, вона ефективна, тому її можна використовувати постійно. Повний цикл оцінки

всього управлінського персоналу становить близько двох років, що визначається періодом, необхідним для формування і розвитку компетенцій (в середньому, два з половиною-три роки). Структура центру оцінки та розвитку показана на рисунку 3.1.

У Центрі оцінки та розвитку будуть оцінюватися:

- Керівники корпоративного центру (всіх рівнів управління), які вже пройшли оцінку більше двох років тому;
- Керівники корпоративного центру (всіх рівнів управління), які ніколи раніше не проходили оцінювання – направляються туди «автоматично»;
- Працівники на посадах, не пов'язаних з керівництвом;
- Решта співробітників проходять скринінг для визначення їх здатності працювати з інформацією та аналізувати проблеми.



Рисунок 3.1. – Структура Центру оцінки та розвитку персоналу

До списку учасників Центру кадрів та реабілітації входять ті співробітники, які за результатами тестування набрали необхідну кількість балів, але нижче встановленого цільового значення: немає сенсу вкладати додаткові кошти в навчання співробітників, які визнані на цю посаду.

Впровадження методики «Центр навчання та розвитку персоналу» відбувається в кілька етапів:

I етап. Протягом робочого дня учасники виконують бізнес-вправи, беруть участь у бізнес-симуляціях та рольових іграх. Кожен з них спостерігається різними оцінювачами в певних вправах, що підвищує точність і об'єктивність оцінки. Оцінювачі фіксують свої спостереження в спеціальних формах – відзначають прояв поведінкових показників, що описують спостережувану компетентність.

Це дуже цікава робота, тому всі члени групи будуть активно включатися в процес.

Робота в групі починається з представлення учасників і асесорів. Потім оцінюваним людям пропонуються різноманітні вправи, як групові, так і індивідуальні.

З великим інтересом учасники Центру навчання та розвитку персоналу зіграють в інтелектуальну вікторину. Це індивідуальна вправа, вона виконується в парах: «експерт – учасник». Завдання екзаменованого – відповісти на максимальну кількість питань вікторини протягом п'яти хвилин. Питання розділені на 10 рівнів складності (по шість): складність зростає зі збільшенням рівня. Запропоновані питання входять в рамки шкільної програми. Учасник вибирає їх самостійно – в будь-якому порядку, на будь-якому рівні складності.

Спочатку проводиться розминка - людина може вибрати будь-які три питання (час відповіді на них не враховується, але бали за розминку не нараховуються). Це допомагає людині зрозуміти формат гри, «відчути» складність різних рівнів, побудувати власну стратегію. Потім починається гра «за правилами». За кожну правильну відповідь на запитання учасник отримує від одного до десяти балів (їх кількість відповідає рівню складності питання). За кожну неправильну відповідь на запитання учасник втрачає від одного до десяти балів (також за рівнем складності питання). Таким чином людина може

закінчити гру з негативним балансом відповідей. В середньому учасники «заробляють» 47 балів за вікторину.

Після закінчення вправ оцінювані співробітники разом з оцінювачами обговорюють результати гри. При оцінці виконання цієї вправи фахівці повинні звертати увагу не стільки на ерудицію, скільки на амбіції учасника, його вміння вибудовувати стратегію і тактику діяльності, його ставлення до своїх результатів - досягнень і помилок, перемог і поразок. Отримана інформація дає можливість оцінити «орієнтовану на результат» компетенцію.

У процесі можливе використання декількох командних ігор. Необхідно придумати і виготовити (за допомогою найпростіших канцелярських товарів).

II етап. З кожним екзаменованим проводиться індивідуальне інтерв'ю за компетенціями (займає близько двох годин). На попередньому етапі оцінювачі формулюють гіпотези щодо наявності певних компетенцій у кожного з учасників. Під час інтерв'ю екзаменатор просить учасника навести приклади дій з повсякденного життя та робочих ситуацій з метою підтвердження (або спростування) гіпотез.

Далі експертам доводиться потрудитися: вони закінчують обробку своїх оціночних карток, а потім, на загальній сесії, за певною методикою, зводять воєдино бали по кожному з учасників. Остаточні рішення приймаються на основі консенсусу – експерти ведуть діалог до повного узгодження своїх позицій. Пошук консенсусу – процес тривалий, але серйозних розбіжностей («баталій») не буває) не виникне одночасно, оскільки будуть запроваджені єдині стандарти, стандартні процедури моніторингу та оцінки. У той же час, оскільки люди всі різні, деякі оцінки можуть відрізнятися. Команда оцінювачів повинна конструктивно долати розбіжності. Крім того, це дозволить скоротити витрачений час: якщо спочатку на підбиття підсумків для одного учасника піде від півтори до двох годин, то при часі в 40 хвилин - годину.

Представлений звіт експертів, тренерів та менторів об'єднує дані центру оцінки та розвитку, спрямовані на оцінку корпоративних компетенцій ТОВ «ДТЕК СЕРВІС». Звіт повинен бути суворо конфіденційним. Дані

повинні бути доступні тільки тим, хто безпосередньо відповідає за розвиток співробітника. Звіт повинен зберігатися в надійному місці. Він являє собою короткий виклад психологічних і поведінкових особливостей людини на момент оцінки. Оскільки люди змінюються з часом, не рекомендується використовувати цей звіт після трьох років.

Результати включають оцінку компетенцій ефективності бізнесу та управління. Вони повинні доповнювати, а не замінювати аналіз трудових досягнень працівника.

III етап. Після завершення процедур затвердження оцінки співробітник отримує зворотний зв'язок – це найважливіший момент роботи Центру навчання та розвитку персоналу. Комунікація має бути дуже делікатною, тому оцінювач зустрічається з кожним учасником індивідуально. Зворотний зв'язок дає людині можливість побачити себе «з боку», дізнатися думку грамотного фахівця про свої сильні і слабкі сторони, виявити перспективні напрямки розвитку, отримати консультацію щодо виправлення помилок і конкретні рекомендації щодо саморозвитку.

Люди, які цікавляться своїм розвитком і кар'єрним ростом, прислухаються до слів коуча або тренера: записують його рекомендації, використовують висновки Центру розвитку і розвитку при побудові планів індивідуального розвитку. Для тих співробітників, які відбираються в кадровий резерв, думки експертів складають основу планів розвитку.

Найскладнішою частиною методики навчання і розвитку персоналу є вправи (індивідуальні та групові):

- їх потрібно багато (сім-вісім вправ на одну оцінку);
- дуже висока трудомісткість розробки;
- їх потрібно постійно оновлювати.

За результатами оцінки відбираються ті співробітники, чий цінності і компетенції затребувані в компанії. Це мінімізує ризик виїзду людей, включаючи ризик втрати інвестицій у своє навчання. Це важливе питання як

для ТОВ «ДТЕК СЕРВІС», так і для підприємств Групи ДТЕК, адже в Академії готують резервістів за дорогими програмами.

Завдання для менеджерів в організації, що навчається, полягає в тому, щоб використовувати оцінку підлеглих як критично важливий інструмент для їх професійного розвитку та підвищення продуктивності. Оцінка підлеглих покликана показати керівнику, що слід зробити для того, щоб співробітник зміг досягти значних успіхів завтра, а для співробітника оцінка виступає зворотним зв'язком, підказуючи, що слід поліпшити в його роботі.

Звичайно, така оцінка не обмежується сертифікацією, яка проводиться раз на три роки. Оцінка персоналу в навчальних організаціях проводиться набагато частіше. В одних компаніях раз на квартал або раз на півроку, в інших – щорічно за спеціальною формою оцінки. Крім того, кожен керівник в тренінговій компанії широко використовує різні методи оцінки персоналу в процесі індивідуальної роботи з підлеглими і з колективом в цілому: контроль роботи підлеглих в різних її видах, практика підбиття підсумків, самооцінка власної роботи співробітників, впровадження конкурсних процедур з певною системою критеріїв оцінки.

Специфіка оцінки персоналу в навчальних організаціях полягає в його орієнтації на майбутнє, на розвиток. При цьому мова йде не тільки про розвиток співробітників, що оцінюються, а й про розвиток їх колег. Керівники повинні добре уявляти, хто з їх підлеглих буде готовий зайняти місце співробітника в тому випадку, якщо його переведуть на більш відповідальну або складну роботу, на більш високу посаду.

Для того щоб переглянути систему показників і розширити арсенал методів, що використовуються в процесі оцінки персоналу, необхідні спільні дії керівників усіх рівнів. При цьому керівники вищої ланки повинні усвідомлювати, що всі плани щодо поліпшення діяльності компанії приречені на провал, якщо своєчасно не внести необхідні зміни в практику оцінки ключових категорій співробітників.

Центр навчання та розвитку персоналу дозволить Вам розвивати свій бізнес через розвиток персоналу. Активізує допомогу та підтримку персоналу енергопостачальної компанії у розвитку професійних знань, умінь та навичок. Центр роботи та розвитку підвищить зацікавленість персоналу у розвитку професійних компетенцій, сприятиме націленості роботи на результат та довгостроковій співпраці.

3.2.Вдосконалення процесів коучингу

В сучасному динамічному бізнес-середовищі коучинг є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи компанії. Вдосконалення коучингових процесів допоможе розвивати навички працівників, підвищувати їх мотивацію та продуктивність, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Першим кроком у вдосконаленні процесів коучингу є аналіз поточного стану. Необхідно визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи коучингу, оцінити рівень задоволеності працівників та результативність програм коучингу.

Ключовою стратегією вдосконалення коучинга являється навчання та розвиток навичок коучів. Забезпечення коучів доступом до навчальних програм, тренінгів та майстер-класів сприятиме покращенню їхніх знань та навичок у сфері коучингу.

Впровадження цифрових платформ для проведення коучингових сесій дистанційно, що забезпечує зручність та доступність. Це може допомогти їм залишатися в курсі останніх тенденцій та найкращих практик.

Розробка чітких та структурованих процедур для проведення сесій коучингу, включаючи визначення цілей, планування сесій та відстеження прогресу.

Впровадження програмного забезпечення для автоматизації та оптимізації процесів коучингу, що спрощує планування, відстеження та аналіз ефективності.

Необхідно надати коучам можливість для практики своїх навичок. Це може включати в себе роботу з реальними клієнтами, участь у симуляціях або рольових іграх. Заохочувати коучів до експериментів з різними методами та підходами до коучингу.

Створення системи підтримки для коучів та їхніх клієнтів, що включає можливості надання та отримання зворотного зв'язку для постійного вдосконалення.

Коучі повинні постійно розвиватися і навчатися новим методам та підходам. Для цього можна організовувати внутрішні та зовнішні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації.[3]

Коучі повинні мати відповідні сертифікати, які підтверджують їхню кваліфікацію. Це забезпечить високий рівень професіоналізму та довіру з боку працівників.

У разі необхідності можна залучати зовнішніх експертів для проведення спеціалізованих коучингових сесій. Це дозволить отримати нові знання та досвід, які можуть бути недоступні всередині компанії. Організація спільних сесій з внутрішніми та зовнішніми коучами для обміну досвідом та навчання новим методикам.

Важливим етапом у вдосконаленні процесів коучингу є постійна оцінка їх ефективності та внесення необхідних змін і коректив. Це може включати проведення анкетування працівників, аналіз результатів та внесення відповідних змін у програми та процедури коучингу.

Моніторинг та оцінювання є важливими компонентами будь-якої коучингової програми. Вони дозволяють:

- Виміряти вплив програми на учасників та організацію.
- Визначити сильні та слабкі сторони програми для внесення покращень.
- Відстежувати прогрес учасників протягом програми.

- Продемонструвати рентабельність інвестицій у коучинг.

Існує багато методів моніторингу та оцінювання коучингових програм, показано на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2. – Методи моніторингу та оцінювання коучингових програм

Необхідна розробка плану моніторингу та оцінювання. При розробці плану моніторингу та оцінювання важливо враховувати цілі програми, доступні ресурси та тип даних, які потрібно збирати. План повинен включати:

- Визначення цілей: Що ви хочете виміряти?
- Вибір методів: Які методи ви будете використовувати для збору даних?
- Розробка інструментів: Які інструменти вам потрібні для збору даних?
- Збір даних: Як ви будете збирати дані?
- Аналіз даних: Як ви будете аналізувати дані?

- Використання даних: Як ви будете використовувати дані для покращення програми?

Важливо регулярно оновлювати план моніторингу та оцінювання, щоб він відповідав потребам.

Моніторинг та оцінювання є важливими компонентами будь-якої коучингової програми. Вони дозволяють виміряти вплив програми, визначити сильні та слабкі сторони програми, відстежувати прогрес учасників та продемонструвати рентабельність інвестицій у коучинг. При розробці плану моніторингу та оцінювання важливо враховувати цілі програми, доступні ресурси та тип даних, які потрібно збирати.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу та узагальнення основних теоретичних положень за результатами дослідження можна зробити такі висновки:

1. Коучинг є одним із тих інструментів, які можна використовувати, щоб допомогти іншим розвиватися. Таким чином, коучинг спрямований на підтримку процесу змін і при ефективному використанні повинен допомагати мінімізувати негативний вплив змін і максимізувати відповідні можливості для розвитку.

2. Система організації навчання персоналу на підприємстві на основі використання інноваційної технології, що відрізняється впровадженням методів самонавчання, дозволяє підвищувати кваліфікацію персоналу, зокрема, загальний рівень розвитку кожної людини, а також постійно підтримувати інтерес до діяльності підприємства, що в цілому підвищує мотиваційний інтерес до процесу навчання, а також підвищує якість послуг, що надаються.

3. Коучинг є важливим інструментом впливу на ефективність діяльності менеджерів, окремих осіб і організації в цілому. Це сукупність соціальних технологій, спрямованих на оцінку компетенцій, виявлення сильних і слабких сторін, посилення мотивації до досягнення результату і підвищення ефективності, а саме: окремі співробітники, як правило, керівники вищої ланки (індивідуальний коучинг або коучинг-консалтинг); структурні підрозділи (груповий або командний коучинг); організації в цілому (організаційний коучинг).

4. Виявлено, що найбільш повне навчання персоналу відбувається за допомогою коучингу, де формування компетентності та розвиток необхідних здібностей відбувається відповідно до виконання плану розвитку персоналу з урахуванням цільових, управлінських, виконавчих принципів компетентних

тренерів-наставників, які дозволяють не тільки визначати рівень розвитку співробітників, а й впливати на компетентність керівника підприємства.

5. Коучинг дозволяє розкрити потенціал людини, знайти приховані ресурси, підвищити ефективність, за допомогою тренінгів, постановки запитань. Як під час роботи, так і під час навчання активно використовується нова якісна методика. Коучинг повинен бути частиною системи управління. Тому впровадження та підтримка системи коучингу має бути частиною стратегії практично будь-якої організації. Коучинг спрямований у майбутнє. Вона допомагає поглянути на життя по-іншому, реалізувати свої справжні бажання, потреби і цінності, нав'язані громадською думкою, позбутися внутрішніх бар'єрів, що заважають досягненню цілей, і навчитися знаходити власні рішення.

6. Центр навчання та розвитку персоналу дозволить Вам розвивати свій бізнес через розвиток персоналу. Активізує допомогу та підтримку персоналу компанії у розвитку професійних знань, умінь та навичок.

7. Одним з головних завдань перспективного бізнесу є розвиток унікальної управлінської експертизи всередині Компанії, обмін досвідом керівників і талантів з різних підрозділів і підприємств, розширення кругозору і підвищення інноваційного сприйняття, а також загальна готовність до постійного вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н., Гетьман О., Сергієнко Ю. Коучинг як ефективна технологія формування емоційної компетентності майбутніх менеджерів *Новий Колегіум*. 2020. 4. - С. 108-112. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol_2020_4_22
2. Academy DTEK презентувала інноваційний формат навчання дорослих URL: <https://dtek.com/media-center/news/academy-dtek-predstavila-innovatsionnyy-format-obucheniya-vzroslykh/> (дата звернення 11.04.2024)
3. Academy DTEK освітній партнер у безперервному особистісному та професійному розвитку URL: https://www.facebook.com/AcademyDTEK/?locale=pl_PL (дата звернення 11.04.2024)
4. Бала Р. Д. Метод ідентифікування видів коучингу на підприємстві *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 9. С. 221-225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_9_49
5. Бирик С. Сторітелінг *Культура слова*. 2023. Вип. 98. - С. 217-218 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kuls_2023_98_30.
6. Вікіпедія URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення 20.04.2024)
7. Вітмор Д. Ефективний коучинг. Принципи і практика. К: КМ Букс, 2019. 336с.
8. Воробйова Н. П., Вінічук І. М. Коучинг у системі чинників ефективного управління людськими ресурсами підприємства *Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр.* 2019. № 5. С. 80-87.
9. Зонов Б. Коучинг як процес підтримки та розвитку нових моделей поведінки в освітньому середовищі *Електронний ресурс Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. № 4. С. 380-387. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2021_4_39

10. Згалат-Лозинська Л. О. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_12_92
11. Короленко С. М., Короленко Р. В., Судакова. Ю. О. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_28
12. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
13. Кутішенко В. П., Вінник Н. Д. Бізнес-коучинг як соціальнопсихологічна практика самопізнання та самовдосконалення людських ресурсів. *Теорія і практика сучасної психології*. 2020. № 3(1). С. 190-194.
14. Ломага Ю. Р., Нагірна М. Я. Переваги та недоліки коучингу в Україні за умов євроінтеграції *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 4, numb. 2. С. 183-191. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2022_4_2_23
15. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві *Європейський вектор економічного розвитку: збірник наукових праць*. 2012. № 2 (13). С. 297–301.
16. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. *Економічний аналіз*. 2011. Випуск 8. Ч. 2. С. 257–260.
17. Мельничук О. Б. Розвиток професійного інтелекту майбутніх фахівців соціальної сфери засобами коучингу *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки*. 2015. Вип. 6. С. 140-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhп_2015_6_25
18. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. - 2015. - № 4. - С. 50–67. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2015_4_6

19. Нежинська О. О., Тименко В. М. (2017). *Основи коучингу навч. посіб.* Київ; Харків: ТОВ “Дісеплюс”. С. 220.
20. Нагорний В. В., Рубан О. О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства *Ефективна економіка*. - 2023. - № 9. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38.
21. Никончук С. В., Анісімова О. М. Використання документування робочого часу для виявлення втрат та оптимізації робочого часу. *Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Вінниця, 18 листопада 2022 р.). Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2022. С. 41-44.
22. Офіційний сайт ДТЕК. URL: www.dtek.com (дата звернення 11.04.2024)
23. Павлов В. І., Кушнірук О. Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. пр. — Л. : Львів. політехніка, 2012. — С. 276–280.*
24. Передало Х. С., Процик І. С. Роль коучингу в системі мотивування працівників вітчизняних підприємств. *Вісник Нац. університету “Львівська політехніка”*. № 727. С. 131–135.
25. Петровська І. Р., Бала Р. Д. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу *Наук. вісн. НЛТУ України*. 2010. № 20. —С. 158–161.
26. Популярні моделі коучингу. URL: <https://www.socoselling.com/sales-coaching-models> (дата звернення 25.04.2024)
27. Притула В. І., Левченко З. М. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2013. № 3. С. 113-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvpi_2013_3_25

28. Розвиток коучингу в Україні URL: <https://www.coaching-academy.online/rozvitok-kouchingu-v-ukra%D1%97ni> (дата звернення 25.04.2024)

29. Романенко Л. Ф. Коучинг як освітня послуга та фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства *Економіка. Фінанси. Право*. 2017 № 4. С. 10-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_4_5

30. Савчук Б., Котенко Р., Прокопів Л. Використання коучингових технік подолання опору та налагодження зворотного зв'язку у підготовці майбутнього менеджера *Нова педагогічна думка*. 2022. № 2. С. 3-7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2022_2_3

31. Уітмор Дж. Коучинг високої ефективності. Новий стиль менеджменту та управління персоналом Дж. Уітмор: пер. з англ. – М.: Вид-во "Фінанси та статистика", 2005. – 160 с

32. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка.* - 2019. - Вип. 2. С. 159-168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2019_2_21

33. Чернишова Л. І., Стоянова М. І. Вплив коучинг-технологій на розвиток кадрового потенціалу організації *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 12(1). С. 14-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_12\(1\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_12(1)_5)

34. Чернишова, Л.І., Звонарьова В.О. Розвиток кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 429–435

35. Швець Є. В., Бойко К. О. Коучинг та його роль в управлінні підприємством *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 142-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_17_29

36. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика *монографія*. Полтава: ПУЕТ, 2018. 462 с.

37. Яценко К. О., Фастівець Д. С. Бізнес-коучинг як інструмент формування стратегічних компетенцій персоналу підприємства *Економічний*

форум. - 2016. - № 3. - С. 371-378. - URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_3_57

38. Schlüter Jan H. Impact of Intergenerational Patterns on Coaching Effectiveness. URL: <https://link.springer.com/article/10.1365/s40896-021-00059-z>
(дата звернення 11.04.2024)

