



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно – Уральский государственный гуманитарно - педагогический университет»  
(ФГБОУ ВО «ЮУГГПУ»)  
Кафедра Экономики, управления и права

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения: заочная

Проверка на объем заимствований:

69,34 % авторского текста

Выполнил:

студент группы 3Ф-509/114-5-1 Мсс  
Асадуллин Руслан Рашидович

Работа рецензирована к защите

« 28 » августа 2022 г.

зав. кафедрой ЭУиП

Рябчук П.Г. к.э.н., доцент Рябчук П.Г.

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Хабибуллин Ф.Х.

Челябинск  
2022

## Оглавление

Введение	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОУЧИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	<b>8</b>
1.1. Понятие коучинга и отличительные особенности коучинга	8
1.2. Классификация коучинга. Культура коучинга в организации	16
1.3. Значение культуры коучинга и её влияние на вовлеченность персонала. Оценка эффективности коучинга	33
Выводы по первой главе	56
<b>ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО РАЗВИТИЮ ЭЛЕМЕНТОВ КОУЧИНГА В ООО «ЧЕБАРКУЛЬСКОЕ МОЛОКО»</b>	<b>57</b>
2.1. Анализ внутренней среды базы исследования	57
2.2. Анализ развития элементов культуры коучинга в «Чебаркульское молоко»	73
2.3. Мероприятия по развитию элементов культуры коучинга в ООО «Чебаркульское молоко»	85
Выводы по второй главе	105
Заключение	107
Приложения	117

## Введение

**Актуальность исследования.** В современном российском обществе активно внедряются технологические, социальные и управленческие инновации. На нынешнем этапе развития перед деловой организацией любого типа стоит задача максимально эффективно задействовать потенциал своего персонала. Система результативной работы с персоналом предполагает, что одним из важнейших факторов является раскрытие потенциала человека с целью повышения его эффективности и результативности. Поэтому центр тяжести социальных технологий управления смещается от принуждения и примитивного стимулирования к продуманной мотивации и более внимательному отношению к неформальной структуре организации и личности сотрудников. Вместе с тем потребность в менеджменте нового социального качества не всегда реализуется в действительности. Многие руководители недооценивают роль происходящих изменений, поощрения инноваций, учета социально-психологических характеристик персонала, что неизбежно сказывается на эффективности управления.

Изменение природы и качественное усложнение управления за счет повышения роли социальной и психологической составляющей ведет к необходимости все большей специализации, с одной стороны, и углублению профессионализма, — с другой. Одним из самых новых, объединяющем в себе различные методики и дающем новые возможности является коучинг как важный инструмент влияния на результаты деятельности руководителей, отдельных работников и организации в целом. Он представляет собой совокупность социальных технологий, направленных на оценку компетенций, выявление сильных и слабых сторон, усиление мотивации на достижение результата и повышение эффективности, а именно: отдельных сотрудников, как правило, руководителей высшего звена (индивидуальный коучинг или коуч-консультирование); структурных подразделений

(групповой или командный коучинг); организаций в целом (организационный коучинг).

В настоящее время тема коучинга стала одной из самых востребованных в области менеджмента и консалтинга. Он развивается по нескольким направлениям: личный коучинг, профессиональный коучинг, бизнес-коучинг, корпоративный коучинг и др.

Коучинг - это вид консультирования, вобравший в себя технологии различных видов деятельности, призванных оказывать помощь - бизнес-консалтинга, тренинга, психологии, психотерапии, менеджмента, моделей обучения спортсменов, технологий наставничества. Вместе с тем, это технология развития способностей человека, эффективная помощь по достижению целей в профессиональной деятельности, определенный набор техники постановки «сильных» вопросов, которые позволяют подвести человека к адекватному решению, помочь принять ответственность за собственный выбор, переживания и действия.

Сегодня, в условиях нарастающего кризиса и завершения «эпохи стабилизации», коучинг только будет набирать силу, поскольку успех: в жизни все больше зависит от самого человека, от его умения находить собственные варианты успеха и карьерного развития. Поэтому проблематика коучинга привлекает к себе внимание исследователей различных дисциплин - психологов, экономистов, специалистов по менеджменту, философов, становится предметом для междисциплинарной интеграции наук. Это означает важность проблемы, ее фундаментальное значение для социальных наук. Однако изучение его только начинается.

Таким образом, актуальность темы исследования **«Коучинг как эффективный инструмент управления человеком в организации»** обусловлена, во-первых, значимостью изучения роли коучинга в управлении персоналом организации, во-вторых, слабой изученностью этой проблематики.

**Степень научной разработанности темы.** Область исследования, которая является предметом изучения, по своей природе носит междисциплинарный характер и рассматривается сквозь призму, где пересекаются интересы исследователей проблем социологии, менеджмента, консалтинга, психологии.

Первоначально коучинг как форма консультационной поддержки появился в начале 1980-х гг.

С течением времени коучинг оформился как целенаправленный процесс развития потенциала сотрудников, способствующий максимизации их личной производительности и успешной деятельности всей организации в целом. Для достижения поставленных целей в коучинге используются научно обоснованные методы, техники персонального роста и практический опыт. Это процесс самостоятельного развития, который дает клиентам ясное представление о том, кто они, что они делают, к чему стремятся и почему стремятся именно к этому.

В России коучинг появился в 1997 г., и на сегодняшний день этот термин довольно прочно вошел в обиход. Коучинг был принят на вооружение в первую очередь лицами и фирмами, оказывающими консалтинговые услуги, проводящие бизнес-тренинги и т.д. То есть коучинг стал позиционироваться как бизнес-коучинг или VIP-коучинг («коучинг первых лиц»).

Широкую известность в нашей стране приобрели зарубежные труды по проблематике коучинга. Первой изданной на русском языке книгой по коучингу стал труд Дж. Уитмора «Coaching - новый стиль». Отметим также работы таких исследователей, как И.К. Адизес, М. Бэт О'Нил, С. Бэтли, Т. Голви, Э. Грант, Д. Грин, М. Дауни, Д. Клаттербак, Л. Уитворт, Г. Кимси-Хауз, М. Рейнольде, Ф. Санда, Дж. Уитмор, Д. Харрис<sup>1</sup>. Особое значение для концептуализации проблем коучинга имели работы Т. Голви, который предложил новую методологию развития персонала и профессионального роста в различных областях деятельности на основе принципов спортивной

игры и его последователя Дж.Уитмора, который и ввел в широкий оборот термин «коучинг».

**Объектом исследования** является система управления персоналом организации.

**Предмет исследования** – культура коучинга в системе управления человеком.

**Целью исследования** является разработка рекомендаций по развитию элементов культуры коучинга в ООО «Чебаркульское молоко».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие **задачи исследования**:

1. Изучить теоретические и методические аспекты реализации коучинга в системе управления человеком в организации.
2. Провести анализ состояния и эффективности использования персонала базы исследования.
3. Провести анализ развития элементов культуры коучинга в «Чебаркульское молоко».
4. Разработать мероприятия по развитию элементов культуры коучинга в ООО «Чебаркульское молоко» и оценить их эффективность.

**Теоретико-методологической основой исследования** являются фундаментальные положения классической социологической теории управления, а также концепции, обеспечивающие комплексный характер изучения предмета исследования и решения поставленных задач. В исследовании нашли отражение положения школы человеческих отношений Э. Мэйо, управления человеческими ресурсами П. Друкера. Важную роль сыграли труды ученых по вопросам социологии управления и, в частности, коуч-консультирования и коуч-менеджмента: Т. Голви, Т. Дж. Леонарда, Дж. Уитмора, А. Маслоу, Дж. Гилфорда, А.И. Пригожина, С.А Рогачева, А.Д. Савкина, М.А. Даниловой и др. Все это позволяет рассматривать коучинг как область социологического знания, помогающего осуществлять на практике действенное управление персоналом деловой организации.

**Практическая значимость исследования.** Разработанные в ходе исследования рекомендации по развитию элементов культуры коучинга в ООО «Чебаркульское молоко» позволят сформировать условия для гармоничного развития персонала предприятия и повысят стабильность коллектива.

**Методы исследования.** На разных этапах диссертационного исследования в зависимости от решаемых задач были использованы методы анализа и синтеза, индукции, дедукции, логический метод, метод экспертных оценок, реализуемые в рамках системного подхода к рассматриваемой области исследований.

**База исследования.** Исследование проводилось по материалам ООО «Чебаркульское молоко». Адрес базы исследования: ул. Дзержинского, 1, Чебаркуль, Челябинская обл., Россия, 456440.

**Структура исследования.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОУЧИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1. Понятие коучинга и отличительные особенности коучинга

На сегодняшний день понятие «коучинг» представляется довольно размытым. Большинство людей, как утверждает Р. Метц (2001)<sup>1</sup>, используют этот термин довольно небрежно, то есть нет единого четкого представления о том, что такое коучинг. Различный опыт в коучинге у людей формирует различные представления об этом понятии. Чтобы сузить области применения коуч-практик, сформировав тем самым единое представление, ведущие профессионалы в области коучинга довольно быстро развивают новые направления, такие как бизнес-коучинг, лайф-коучинг, семейный-коучинг, коучинг первых лиц и т.д.

Одной из причин размытия понятия «коучинг», и, как следствие, различий в отношениях к нему, является деятельность неквалифицированных специалистов, которые используют коучинг «как новую упаковку для старого товара»<sup>2</sup>, то есть предоставляют услуги под маркировкой «коучинг», не имея теоретических и практических знаний в данной области. Наиболее распространённым среди таких специалистов является сочетание тех областей, в которых они действительно разбираются, как, например, консалтинг или наставничество, и некоторых инструментов коучинга, который представляется им более востребованным на рынке. Коучинг же представляет собой обособленную дисциплину, определение которой будет дано в следующих разделах.

Таким образом, коучинг можно характеризовать как относительно новое быстроразвивающееся направление, которое применяется в бизнесе, спорте и личной жизни. Из-за быстрого роста популярности коучинга многие начинают пользоваться этим в личных интересах, предоставляя

---

<sup>1</sup> Metz, Ruth F. *Coaching in the Library: A Management Strategy for Achieving Excellence*, 2001, p. 7

<sup>2</sup> Уитмор, Дж. *Коучинг высокой эффективности*, 2005, с. 10



некачественные услуги и неверно толкуя понятие «коучинг», о котором пойдет речь в следующем разделе.

Ввиду новизны и популярности коучинга, а, вследствие, самого понятия «коучинг», существует много различающихся подходов к его определению. В данном разделе будут представлены и проанализированы определения коучинга, сформулированные выдающимися специалистами в данной области, чтобы, в частности, выделить основные аспекты коучинга и предложить определение, которое будет использоваться в данной работе.

Один из основоположников коучинга – Тимоти Гэллви определяет сущность коучинга как «раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности»<sup>3</sup>. С точки зрения концепции внутренней игры коучинг можно определить, как инструмент, снижающий эффект вмешательства, то есть помогающий человеку реализовать весь его потенциал. Гэллви также определяет коучинг как искусство создания среды (с помощью диалога и поведения), направленной на облегчение движения человека к его целям таким образом, чтобы это движение приносило удовлетворение. Тимоти утверждает, что «коучинг и обучение работают в одной связке», в том смысле, что коучинг сам по себе не учит, а помогает учиться, упрощает обучение.

Эрик Парслоу в книге «Coaching, Mentoring, and Assessing» (1992) утверждает, что «коучинг непосредственно нацелен на быстрое повышение эффективности исполнения и развитие навыков посредством обучения и инструктирования. В то время, как менторство (или наставничество) нацелено на долгосрочное обретение навыков в процессе развития карьеры с помощью советов и психологической поддержки»<sup>4</sup>. Второй основатель направления коучинга – Джон Уитмор оспаривает данное Парслоу определение, аргументируя тем, что коучинг в некотором смысле и есть психологическая поддержка, которая может способствовать как

---

<sup>3</sup> Gallwey, W. Timothy. The Inner Game of Tennis, 1974, p. 17

<sup>4</sup> Parsloe, E. Coaching, Mentoring, and Assessing: A Practical Guide to Developing Competence, 1992

краткосрочному, так и долгосрочному развитию навыков. Уитмор делает акцент на том, что «коучинг – это воздействие, основной и постоянной целью которого является формирование уверенности в себе независимо от содержания конкретного задания»<sup>5</sup>. Здесь прослеживается и одна из основных задач коучей, которые разбираются далеко не во всех профессиональных областях своих клиентов, но должны в любом случае поддерживать их уверенность в себе. Джон Уитмор разделяет такую философию коучинга, которая рассматривает коучинг не просто как метод, которому надо строго следовать, а как стиль мышления, отношения к людям и управления. Более того, Уитмор убежден, что слово «коучинг» в скором времени исчезнет из лексикона и станет нормой взаимоотношений на работе и вне её.

Кэрол Уилсон в своей книге «Performance Coaching» (2007) определяет коучинг через работу коуча, которая направлена на повышение эффективности и благосостояния человека или группы людей через совместное установление целей, изучение ценностей и убеждений, содействие клиентам в их создании плана действий. Это достигается не путем советов, указаний или рассказов, а именно с помощью вопросов, которые направлены на достижение осознания себя и самостоятельного обучения у клиентов<sup>6</sup>. В данном определении отражаются два важных аспекта коучинга. Во-первых, это совместная работа, то есть коуч и клиент оба прилагают усилия для достижения результата. Во-вторых, раскрывается один из основных инструментов коучинг – это вопросы, которые и отличают коучинг, например, от консалтинга, о чем речь пойдет подробнее в следующем разделе.

Вивьет Пэйн в 2006 году в своей книге «Coaching for High Performance» дает следующие определение коучингу: «коучинг – это интерактивный процесс, который помогает другому человеку развиваться, узнавать новое, и

---

<sup>5</sup> Уитмор, Дж. Коучинг высокой эффективности, 2005, с. 25

<sup>6</sup> Wilson, C. Performance Coaching: A Complete Guide to Best Practice Coaching and Training, 2014

улучшить эффективность»<sup>7</sup>. Интерактивный процесс означает, что коучинг представляет собой не монолог, а диалог между коучем и клиентом. Более того, эффективные коучи слушают больше, чем говорят. Коучинг может иметь несколько целей. Иногда целью является развитие и коуч помогает клиенту обнаружить и преодолеть проблему. В другом случае целью может быть обучение, в котором коуч помогает клиенту овладеть, улучшить какой-либо навык или умение. Также коучинг может ставить задачу повышения эффективности, где коуч помогает раскрыть и максимально использовать потенциал клиента. Коучинг, как утверждает Вивьет Пэйн, открывает скрытый потенциал и укрепляет сильные навыки там, где они уже есть.

В 2015 году на ежегодной конференции по менторингу и коучингу в Йоханнесбурге было приведено определение коучинг Тони Гранта: «Ориентированный на решение и результат систематический процесс, в котором коуч способствует совершенствованию эффективности работы, жизненного опыта, самостоятельного обучения и личностному росту клиента»<sup>8</sup>.

Майлз Дауни в книге «Эффективный коучинг» (2003) раскрывает понятие коучинга как «искусство способствовать интенсивности работы, обучению и развитию другого человека». Майлз называет коучинг искусством не в том смысле, что в нем нет науки, а том, что на определенном уровне технические приемы уже не так важны, как интуиция, воображение коуча и его «поглощённость» клиентом. «Кто-то однажды сказал об актерской игре, что “в ней нет правил, но вы должны их знать”. Отчасти это относится и к коучингу»<sup>9</sup>.

Как один из подходов к определению коучинга нельзя не рассмотреть высказывание Сократа, которого признают одним из первых коучей, потому его философия была в том, чтобы спрашивать людей, а не учить их: «Я

---

<sup>7</sup> Payne, V. Coaching for High Performance, 2006, p. 18

<sup>8</sup> Tucker, K. Establishing a Mentoring and Coaching Programme, 2007, p. VI

<sup>9</sup> Дауни, М. Эффективный коучинг: Технологии развития организации через обучение и развитие сотрудников в процессе работы, 2015, с. 48

акушер, потому что не могу сам родить мудрость в другом человеке. Многие часто посещают мою компанию, некоторые из них довольно глупы. Но с тем, как мы продвигаемся дальше, все, кто благоволят небесам, достигают прогресса со скоростью, которая кажется удивительной как другим, так и им самим. В то же время предельно ясно, что они никогда не научились чему-либо от меня. Многие восхитительные истины, которые они приводят к рождению, они открыли внутри себя»<sup>10</sup>.

Исходя из представленных выше определений, можно выделить основные аспекты коучинга:

- Создает среду,
- Раскрывает потенциал,
- Базируется на вопросах,
- Интерактивный, систематический процесс,
- Ориентирован на результат,
- Обучает.

В данной работе под коучингом будет пониматься ориентированный на результат процесс регулярного взаимодействия с одним человеком или группой людей, направленный на раскрытие потенциала через использование вопросов в ориентированной на обучение среде.

Особенности коучинга видится обоснованным рассмотреть в его сравнении со схожими областями, такими, как терапия, консалтинг, менторинг. Следует также сравнить менторинг и наставничество в том смысле, в котором их используют в российских компаниях.

Под терапией в данной работе будут пониматься психология, психотерапия и психиатрия. Психолог – это «специалист, который изучает характер, поведение и развитие человека, владеет методами оценки психических явлений и психологических проблем, а также способами работы

---

<sup>10</sup> Socratic Method Research [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.socraticmethod.net/>

с ними»<sup>11</sup>. Психология предполагает относительно широкую направленность, таким образом, на практике встречаются социальные, медицинские, общие психологи, педагоги-психологи и т.д. Обычно психологи работают с психически здоровыми людьми, но попавшими в трудную жизненную ситуацию или испытывающими эмоциональные затруднения. Психотерапевт, в отличие от психолога, должен обязательно иметь медицинское образование. Он помогает клиенту справиться с проблемами в психическом здоровье, возникшим из-за сильного стресса, переживаний и т.п. Психиатр также имеет медицинское образование, но в отличие от психотерапевта работает с людьми, у которых нарушена психика, то есть наблюдается патология.

Все три вышеуказанных категории обычно включают в себя определенные формы диагноза, суждения, рекомендаций со стороны специалиста, в то время, как философия коучинга это не подразумевает. Более того, терапия направлена на поиск травм, проблем и причин их возникновения, а коучинг ориентируется на будущее, то есть на результат, как было упомянуто выше.

Как и терапия, консалтинг в большинстве своём ориентируется на прошлое, то есть на поиск проблем и причин возникновения той или иной ситуации. Более того, приглашенный консультант должен обладать определенным уровнем компетенций и опыта в той области, в которой предстоит работать. Часто после обнаружения причин возникновения проблемы консультанты берутся за воплощение плана по её устранению.

Прежде чем перейти к сравнению коучинга и менторинга, стоит разобрать отличия менторинга от наставничества, которые по мнению некоторых специалистов существуют в российских реалиях. Хотя “mentor” (англ.) и переводится на русский язык как наставник, эти слова, как

---

<sup>11</sup> Психологический центр Карташовой А. [Электронный ресурс] // Психиатр, психотерапевт или психолог. — Режим доступа: [http://www.psy-centre.ru/about/questions/psihiatr\\_psihoterapevt\\_ili\\_psiholog/](http://www.psy-centre.ru/about/questions/psihiatr_psihoterapevt_ili_psiholog/)

утверждает Наталья Котова<sup>12</sup>, имеют разные оттенки. Главный принцип наставничества – «Делай как я», то есть передача знаний от более опытного к менее опытному методом демонстрации, показа. Менторы реже используют данный подход. Чаще делятся своим опытом, но в отличие от наставников не навязывают его, то есть не утверждают, что их стратегии и инструменты единственно верные. Они способствуют формированию у подопечного собственного опыта. То есть основное различие заключается в том, что наставник показывает, говорит, как надо, а ментор делится своим опытом, предлагает подопечному анализировать и формировать свой.

Менторинг имеет больше схожих черт с коучингом, чем наставничество, т.к. он также нацелен на результат и обучение подопечного, но в то же время существенно отличается от него. Во-первых, задачи и цели менторинга имеют широкую направленность в отличие от коучинга. Таковыми могут являться подготовка к новой должности, общее развитие компетенций и т.п. Коучинг направлен на достижение одной цели, которая устанавливается на первой коуч-сессии. Во-вторых, коуч в отличие от ментора не делится своим опытом, не дает советов и подсказок. В-третьих, основным инструментом коучинга – это вопросы, в то время, как менторинг базируется на рассказах, кейсах, историях достижения успеха и т.п.

Проводя аналогию с таким навыком, как вождение автомобиля, Кэрол Уилсон предлагает следующие характеристики<sup>13</sup>:

- Терапевт будет исследовать, что мешает клиенту водить машину.
- Консультант расскажет вам, как водить автомобиль.
- Ментор поделится тем опытом, как он водит автомобиль.
- Коуч воодушевит и поддержит вас в управлении автомобилем.

---

<sup>12</sup> Котова, Н. Менторинг больше чем наставничество [Электронный ресурс] / Интернет-версия газеты «Акмолинская правда». — 2013. — № 138. — Режим доступа: <http://apgazeta.kz/2013/11/27/mentoring-bolshe-chem-nastavnichestvo/>

<sup>13</sup> Wilson, C. Performance Coaching: A Complete Guide to Best Practice Coaching and Training, 2014, p.14

Ниже приведена таблица 1, которая отражает ключевые особенности коучинга в сравнении с терапией, консалтингом, менторингом и наставничеством.

Таблица 1 – Особенности коучинга в сравнении с другими дисциплинами.

	<b>Терапия</b>	<b>Консалтинг</b>	<b>Наставничество</b>	<b>Менторинг</b>	<b>Коучинг</b>
<b>Подход</b>	Работа с психологически ми травмами и причинами их возникновения	Предоставление клиенту готового решения его проблемы	Обучение с помощью предоставления модели действий для решения текущих проблем	Подготовка к новому виду деятельности и возможным трудностям	Помощь в раскрытии потенциала человека для достижения им конкретной цели.
<b>Инструменты</b>	Вопросы о прошлом, психологические тесты, медикаменты в некоторых случаях.	Интервью, наблюдение, анализ документов, готовые решения.	Наглядная демонстрация, советы, подсказки.	Передача опыта, истории достижения успеха, советы в некоторых случаях.	Вопросы о настоящем и будущем, поддержка, обратная связь.
<b>Время, на которое ориентирован анализ</b>	Прошлое	Прошлое – настоящее	Настоящее	Будущее	Настоящее – будущее
<b>Характеристика специалиста</b>	Человек с медицинским и/или психологическим образованием.	Эксперт-консультант в требуемой для клиента сфере.	Более опытный в профессиональной сфере клиента специалист.	Более опытный в профессиональной сфере клиента специалист.	Компетентный в области коучинга специалист, владеющий его техниками и инструментами.

## 1.2. Классификация коучинга. Культура коучинга в организации

Ввиду широкой области применения коучинга он имеет большое количество разновидностей. Так как данная работа ориентирована на коучинг в менеджменте, большее внимание будет уделено видам коучинга, которые находят своё применение в бизнес-среде.

По области применения коучинг можно разделить на:

- Лайф коучинг,
- Бизнес коучинг.

Лайф коучинг ориентируется в основном на личные проблемы и цели отдельного человека. Работа может рассматриваться как один из компонентов жизни для нахождения баланса между бизнесом и личной жизнью. Лайф коучинг может фокусироваться на таких целях, как планирование жизни, поиск партнера и отношения, поиск подходящей работы и т.п. Основной критерий успеха – это счастье клиента через нахождение баланса во всех сферах его жизни.

Наиболее быстроразвивающимся видом коучинга, как показывают исследования<sup>14</sup>, является бизнес коучинг. Всемирная ассоциация бизнес-коучей определяет бизнес коучинг как «процесс участия в значимых коммуникациях с отдельными лицами на предприятиях, организациях, учреждениях или правительствах, с целью содействовать успеху на всех уровнях организации путем влияния на действия этих лиц». Бизнес коучинг, в отличие от других видов, характеризуется четкой ориентацией на достижение бизнес-целей. Бизнес коучинг направлен на развитие клиента в сфере достижения результатов в бизнесе, а не в личной жизни, как лайф коучинг. Коучинг первых лиц характеризуется тем, что в подавляющем большинстве случаев он представляет собой процесс взаимодействия один на один внешнего коуча и топ-менеджера, действия которого оказывают

---

<sup>14</sup> Worldwide Association of Business Coaches [Электронный ресурс] // Business Coaching Definition. — Режим доступа: <http://www.wabccoaches.com/includes/popup/definition.html>



существенное влияние на всю организацию. Основное внимание в коучинге первых лиц, как и в бизнес коучинге, уделяется организационной деятельности и бизнес-целям, однако в некоторых случаях могут добавляться аспекты личной жизни топ-менеджера, то есть непосредственно не связанные с бизнесом. Запросы для коучинга первых лиц могут быть направлены на корпоративную стратегию компании, то есть каким бизнесом заниматься, на работу с управленческой командой, на процессы внедрения изменений и т.п.

По отношению к организации бизнес-коучинг можно разделить на:

- Внутренний,
- Внешний.

Внутренний коучинг осуществляется силами организации, то есть без приглашения специалистов со стороны. Преимущества такого вида коучинга заключается в его низкой стоимости, а также в том, что оба его участника имеют определенный профессиональный опыт в целевой области, что позволит сократить время на прояснение проблемной ситуации и сформулировать более точные вопросы.

В случае внешнего коучинга, то есть в ситуации, когда коуч является приглашенным независимым специалистом, вопрос о личных взаимоотношениях не возникает в принципе, что способствует наиболее вероятному доверию во время коуч-сессии и глубинному исследованию проблемы. В то же время значительно увеличиваются затраты на коучинг.

По количеству участников коучинг делится на:

- Индивидуальный,
- Командный.

Командный коучинг, в отличие от индивидуального, работает не с отдельной личностью, а командой как единым механизмом.

На сегодняшний день в коучинге используется большое количество моделей. Одной из причин такого количества является отсутствие единого универсального подхода к проведению коуч-сессии, который подошел бы всем клиентам. Некоторые авторы создают модели, тем самым продвигая

коучинг как науку, и популяризируют его. То есть в данном случае новые модели являются причиной популярности коучинга. Некоторые авторы, ориентируясь на известность и перспективность коучинга, создают модели, чтобы позиционировать себя или свою компанию как уникального поставщика, пользуясь этим при продаже своих услуг клиентам. В этом случае большое количество моделей является следствием популярности коучинга, о которой свидетельствует исследование International Coach Federation (ICF), проведенное в 2016 году<sup>15</sup>. В данном разделе будет описана основополагающая модель коучинга – GROW, а также упомянуты наиболее часто встречающиеся модели, которые частично или полностью основаны на вышеупомянутой модели.

Модель GROW. В 1980 годах одним из основоположников коучинга – сэром Джоном Уитмором была разработана модель GROW (рисунок 1), которая на сегодняшний день является одной из самых распространенных в мире.

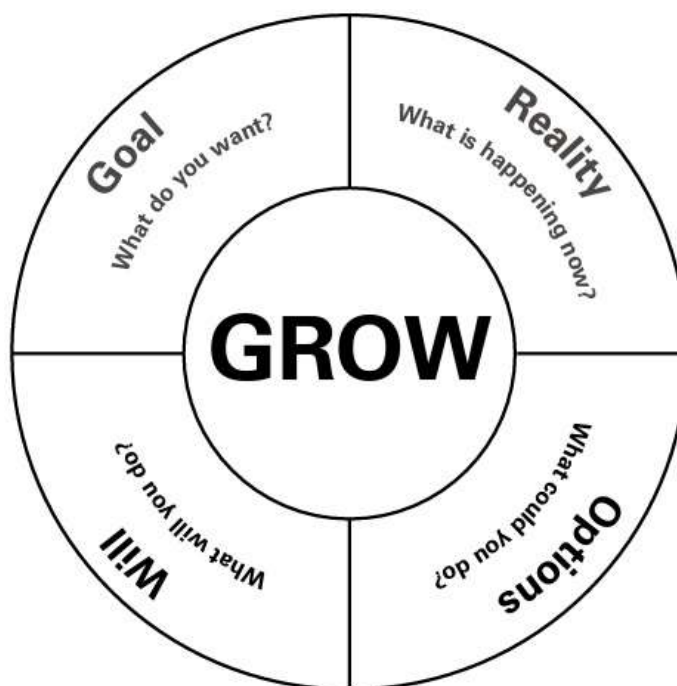


Рисунок 1 – Модель GROW<sup>16</sup>

<sup>15</sup> ICF research “Global Coaching Study” — 2016. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://coachfederation.org/files/FileDownloads/2016ICFGlobalCoachingStudy\\_ExecutiveSummary.pdf](https://coachfederation.org/files/FileDownloads/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf)

<sup>16</sup> Wilson, C. Performance Coaching: A Complete Guide to Best Practice Coaching and Training, 2014, p.149

В начале любого коучинга стоит установить, чего хочет достичь клиент. То есть определить цель (англ. – Goal). Постановка цели на первых этапах позволяет определить содержательный смысл коучинга, то есть результат, к которому нужно прийти клиенту. Поставленная цель может упоминаться и на следующих этапах коучинга, чтобы направлять сессию в нужное русло и фокусироваться именно на решении, а не на проблеме. Продуктивнее всего формулировать цель так, чтобы она соответствовала критериям SMART, то есть была конкретной (англ. – Specific), измеряемой (англ. – Measurable), достижимой (англ. – Achievable), актуальной (англ. – Relevant) и ограниченной по срокам достижения (англ. – Time-bonded). Вопросы клиенту, связанные с постановкой цели, могут быть следующими:

- Чего Вы действительно хотите?
- В течение какого времени?
- Почему для Вас важно этого достичь?
- Могли бы Вы описать свою цель в двух словах? Какое слово является ключевыми?
- Представьте, что Вы достигли цели. Как это выглядит? Как вы себя ощущаете? Что стало по-другому?
- Как Вы узнаете, что достигли цели?

После формулировки цели необходимо определить, где клиент находится сейчас по отношению к ней, то есть реальность (англ. – Reality) или отправную точку. Изучение текущей ситуации помогает клиенту понять, что с ним происходит сейчас, кто и как на это влияет, что может стать барьером на пути к достижению цели, каковы его текущие знания и навыки. То есть на данном этапе выясняется информация, которая может быть полезна для достижения цели. Вопросы могут быть следующего характера:

- Как бы вы характеризовали текущий прогресс относительно достижения цели?
- Что Вы уже сделали для достижения своей цели?

- С какими проблемами Вы сталкивались/можете столкнуться?
- Что, на Ваш взгляд, нужно изменить для достижения цели?
- Что может помешать изменить это?
- Каких ресурсов/навыков/знаний Вам не хватает?
- Какими ресурсами/навыками/знаниями Вы сейчас обладаете?

Когда реальность становится ясной можно переходить к следующему этапу, заключающийся в том, чтобы помочь клиенту определить ему доступные варианты (англ. – Options) достижения цели. На этом этапе должны обсуждаться все пути достижения цели, даже те, которые видятся нереалистичными на первый взгляд, то есть проводится так называемый мозговой штурм. Возможные вопросы для определения вариантов достижения цели:

- Представьте, что Вы достигли своей цели. Оглянитесь назад и расскажите, как Вы сюда попали?
- Что Вы можете сделать, чтобы достичь Вашу цель? Что ещё?
- Каким может быть первый шаг к достижению Вашей цели?
- Как можно получить ресурс/навык/знания, которого Вам не хватает?
- Кто/что может оказать Вам помощь?
- Как найти время на это?
- Каковы преимущества и недостатки каждого варианта?

На завершающем этапе клиент с помощью коуча определяется с его конкретным будущим действием (англ. – Will) или действиями, которые приведут к желаемой цели. Существует опасность того, что клиент будет ориентироваться на то, что ему надо сделать, вместо того, что он действительно хочет. Если коуч чувствует какую-либо неуверенность в намерении клиента, скорее всего были допущены ошибки на этапе «Реальность», к которому следует вернуться. Возможные вопросы для завершающего этапа:

- Что Вы будете делать для достижения цели? Как? Когда? Как часто?

- Что ещё Вы могли бы сделать?
- Каким будет первый, второй шаг?
- Как Вы преодолеете трудности?
- Каким будет последний Ваш шаг?
- Насколько Вы уверены в правильности своего выбора?
- Что Вы будете делать после достижения цели?

### Модель TGROW

С тех пор как была разработана модель GROW, появилось множество других моделей коучинга, в том числе TGROW, которая была предложена Майлзом Дауни в книге «Эффективный коучинг» (1999). В эту модификацию модели GROW, Майлз добавил новый элемент – «тема» (англ. – Topic) для того, чтобы избежать ошибок теперь уже на втором этапе – «цель». Тема в коуч-сессии представляет собой широкую область, в которой клиент ставит перед собой какие-либо задачи. Этот этап позволяет отделить конкретные проблемы от темы для того, чтобы не допустить неправильной постановки цели, в виду искаженного представления клиента о его желаниях, возможностях и проблемах. Вопросы на данном этапе могут быть следующего характера<sup>17</sup>:

- Что для Вас важно?
- О чем бы Вы хотели поговорить?
- В какой своей роли Вы хотели бы разобраться?
- Что стоит за этой ролью?

### Модель OSKAR

---

<sup>17</sup> O'Donovan, G. TGROW Model in Coaching [Электронный ресурс] / Ezine Articles. — 2011. — Режим доступа: <http://ezinearticles.com/?TGROW-Model-in-Coaching&id=6264948>

Модель OSKAR была предложена М. МакКергоу и З. Полом в их книге «The Solutions Focus: Making Coaching and Change Simple» (2002)<sup>18</sup>. Модель состоит из следующих элементов. Результат (англ. – Outcome): включает в себя и цель, которую необходимо достичь и те результаты, которые клиент желает достичь в результате коучинга. Масштаб (англ. – Scale): та позиция, на которой находится клиент в процессе достижения своей цели по шкале от 1 до 10. Ноу-хау (англ. – Know-how): выяснение того, что помогло клиенту достичь его текущего уровня достижения цели, включая знания, навыки, связи, опыт и т.д. Этап утверждения и действия (англ. – Affirm and Action): утверждение и закрепление выявленных положительных качеств клиента и основанные на них или на их развитии дальнейшие действия по достижению конечного результата. Обзор (англ. – Review): анализ выполняемых действий и их корректировка при необходимости<sup>19</sup>.

#### Модель ПРАВДА

Светлана Иванова в книге «Развитие потенциала сотрудников» (2012) предложила свою модель коучинга «ПРАВДА»<sup>20</sup>, которая также имеет существенные сходства с моделью GROW. Модель состоит из шести этапов. Проблема: анализ того, что не устраивает сотрудника, что бы он хотел изменить. Результат: выявление желаемого результата, цели, необходимости в изменении сложившейся ситуации. Анализ: поиск причин возникновения проблемы, анализ взглядов и убеждений сотрудника. Взгляды: работа с внутренней мотивацией, направленной на те изменения взглядов и убеждений, выявленных на этапе анализа, которые приведут к желаемому результату. Действия: поиск вариантов решения проблемы, обучения необходимым навыкам, изменение поведенческих моделей. Анализ:

---

<sup>18</sup> Mind Tools Portal [Электронный ресурс] // The OSKAR Coaching Framework: Getting Results by Focusing on Solutions. — Режим доступа: <https://www.mindtools.com/pages/article/oskar-coaching-framework.htm>

<sup>19</sup> McKergow, M., Clarke, J. Coaching with OSKAR: A solutions-focused approach to effective and sustainable change [Электронный ресурс] / The Centre for Solutions Focus at Work. — 2013. — Режим доступа: <http://sfwork.com/pdf/Coaching%20with%20OSKAR.pdf>

<sup>20</sup> Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова и др., 2017, с. 91

закрепление приобретенных навыков, нового поведения, если результат достигнут и корректировка действий в противном случае.

### Модель СОАСН2

В 1999 году Майкл Р.Джей разработал модель СОАСН2 и предложил её в своей книге «СОАСН2 The Bottom Line». В 2003 году Олег Самольянов адаптировал модель на русский язык (рисунок 2) в книге «Коучинг до самой сути. Что важно?».

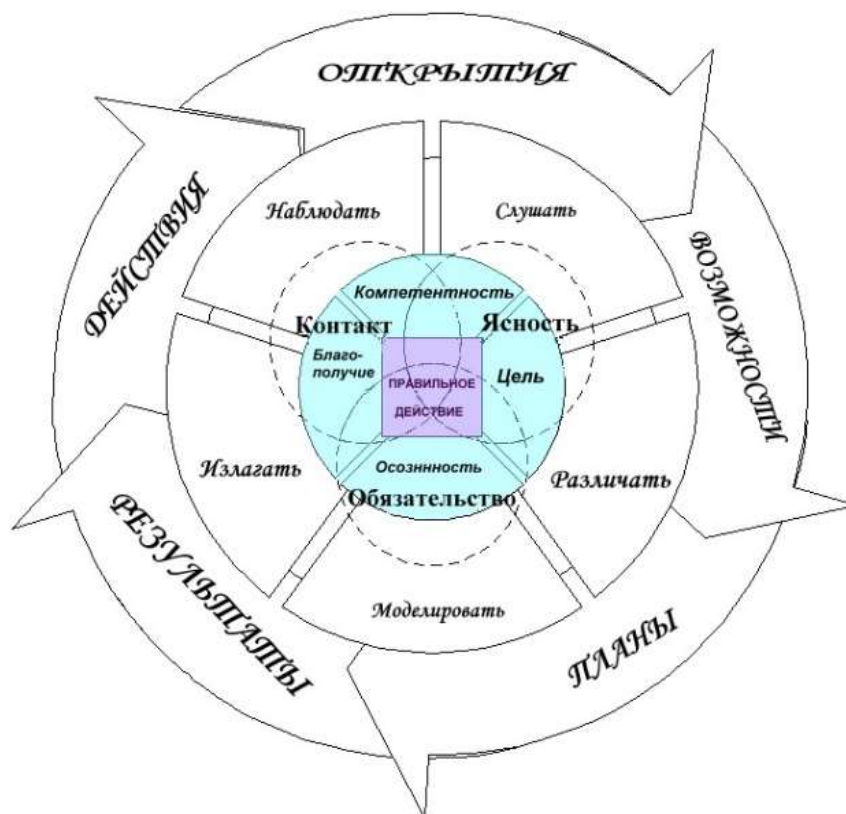


Рисунок 2 – Модель СОАСН2 <sup>21</sup>

Помимо самих этапов (открытия, возможности, планы, результаты и действия), суть которых не отличается от других описанных моделей, СОАСН2 предполагает, что к правильному действию клиента приводят четыре основных результата коучинга:

- Осознанность: новые знания и информация о мире, себе, отношениях с окружающими, своих взглядах, стереотипах, принципах и т.д., которые помогают сформировать конечную цель.
- Цель: четкое видение конечного желаемого результата.

<sup>21</sup> Самольянов, О. Коучинг до самой сути: что важно, 2008, с. 56

- Компетентность: развитие существующих или новых навыков и умений, которые должны способствовать достижению цели.

- Благополучие: сочетание осознанности, четкого видения цели и компетенций для ее достижения.

Для достижения вышеперечисленных результатов коучинга необходимы следующие составляющие во взаимодействии между коучем и клиентом:

- Контакт: доверие между коучем и клиентом.

- Ясность: четкое представление о результатах, к которым должен привести коучинг.

- Обязательства: соблюдение договоренностей между коучем и клиентом, а также договоренностей клиента с самим собой.

### Модель FUEL

В 2010 году в своей книге «The Extraordinary Coach: How the Best Leaders Help Others Grow» Дж. Зингер и К. Стиннет предложили модель коучинга FUEL, состоящую из четырех этапов<sup>22</sup>:

- Создать рамку беседы (англ. – Frame the conversation): установка контекста, включая желаемые результаты взаимодействия, и параметров коучинга, в которых коуч руководит процессом, а клиент – содержимым.

- Понять текущее положение (англ. – Understand the current state): выяснение точек зрения, взглядов, убеждений, навыков, необходимости перемен, где коуч играет роль зеркала.

- Определить желаемое положение (англ. – Explore the desired state): формирование видения итогового результата и изучение возможных способов его достижения.

- Составить план достижения (англ. – Lay out a success plan): конкретные действия по достижению намеченного желаемого состояния.

---

<sup>22</sup> Zenger, J. The Extraordinary Coach: How the Best Leaders Help Others Grow, 2010



## Организационная культура и её влияние на вовлеченность персонала

Перед тем, как перейти к анализу влияния, которое организационная культура оказывает в целом на вовлеченность сотрудников, стоит определить, что из себя представляет организационная культура.

Ричард Дафт предлагает следующее определение организационной культуры: «набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, которые разделяют члены организации»<sup>23</sup>. Это определение дополнил Ларри Сенн следующим образом: «совокупность норм, ценностей и неписанных правил поведения, а также стилей управления, приоритетов, убеждений и межличностного поведения».

К. Кэмерон и Р. Куинн выделяют четыре типа организационной культуры<sup>24</sup>:

- Клановая, которая базируется на сотрудничестве. Члены организации с клановой культурой видят себя частью одной большой семьи. Лидерство принимает форму наставничества. Основные ценности основаны на командной работе, общении и консенсусе.

- Адхократическая, предполагающая творчество и гибкость. Сотрудников в такой культуре поощряют к риску, лидеры воспринимаются новаторами и предпринимателями. Деятельность базируется на экспериментировании и новаторстве.

- Иерархическая, основанная на формализации и контроле. Лидерство при такой культуре основано на организационной координации и мониторинге. Большую роль в работе играют процедуры и инструкции.

- Рыночная, которая базируется на стабильности и контроле. Деятельность при такой культуре в подавляющем большинстве направлена исключительно на достижение результата. Сотрудники в такой культуре

---

<sup>23</sup> Дафт, Р. Менеджмент, 2012, с. 98

<sup>24</sup> Cameron, K. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, 2011

часто соперничают с собой, а организацию объединяет стремление побеждать.

Подробнее остановимся на том, как организационная культура влияет на вовлеченность сотрудников, описав перед этим сущность вовлеченности.

Сегодня тема вовлеченности персонала становится все более популярной, руководства современных организаций все чаще задумываются о возможностях повышения вовлеченности персонала. Исследование института Gallup<sup>25</sup> показало, что в компаниях с более вовлеченным персоналом на 22% выше прибыль, на 21% выше продуктивность, на 25% меньше текучесть кадров, на 37% меньше прогулов.

К определению понятия «вовлеченность» существует несколько подходов. Так, одним из первых определение понятию «вовлеченность» дал Уильям Кан (Khan, 1990): «Вовлеченность – процесс освоения членами организации своих рабочих ролей. Будучи вовлеченными, сотрудники выражают себя физически, интеллектуально (когнитивно) и эмоционально»<sup>26</sup>. Физический аспект касается затрачиваемой на освоение и использование рабочей роли физической энергии, когнитивный аспект касается убеждений сотрудников об организации, ее руководителях и рабочих условиях, эмоциональный – положительного или отрицательного отношения к организации и ее лидерам. Баумрук, Ричман и Шоу (Baumruk, 2004; Richman, 2006 and Shaw, 2005) определяют вовлеченность как эмоциональную и интеллектуальную приверженность к организации. Руди Карсан и Кевин Круз (Rudy Karsan, Kevin Kruse, 2011) определяют вовлеченных сотрудников как сотрудников, готовых приложить к своему делу дополнительные усилия не только для собственной выгоды, но и для успеха компании<sup>27</sup>. Анна Егорова в своей статье «Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию» пишет, что вовлеченность – это показатель

---

<sup>25</sup> Gallup Institute [Электронный ресурс] // Engagement. — Режим доступа: [http://www.gallup.com/topic/employee\\_engagement.aspx](http://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx)

<sup>26</sup> Kanh, W. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, 1990

<sup>27</sup> Saks, A. Antecedents and consequences of employee engagement, 2006

взаимоотношений «организация – работник», при котором работник готов выполнять действия, выходящие за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, рекомендовать свою компанию в качестве работодателя, работать в компании как можно дольше<sup>28</sup>.

Интегрируя приведенные определения, можно сказать, что вовлеченность персонала – это внутреннее состояние сотрудников, выражающееся в позитивном отношении к организации, коллегам и руководителям, в стремлении улучшать результаты и показатели деятельности компании, через обучение, развитие и проявление инициативы, в согласии с ключевыми ценностями компании. Вовлеченный сотрудник – это сотрудник, который:

- положительно относится к организации и ее руководству;
- рекомендует организацию в качестве работодателя;
- предлагает новые идеи;
- стремится к постоянному обучению и развитию;
- прилагая дополнительные усилия, способствует повышению качества работы;
- стремится к успеху компании;
- удовлетворен своей работой в компании.

Чтобы лучше понять суть понятия «вовлеченность» видится необходимым рассмотреть ряд моделей вовлеченности, используемых в различных компаниях. На сегодняшний день наиболее популярными являются следующие модели: Модель вовлеченности Hewitt Associates, Концепция вовлеченности Business Result Group, Подход к оценке вовлеченности по Gallup. Более подробно остановимся на каждой из них.

#### Модель вовлеченности Hewitt Associates

Модель вовлеченности Hewitt Associates (рисунок 3) строится на трех поведенческих индикаторах: «говорит», «остаётся», «стремится». Индикатор

---

<sup>28</sup> Егорова, А. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию, 2014

«Говорит» заключается в том, что сотрудник положительно отзывается о компании, рекомендует организацию в качестве работодателя. Индикатор «Остается» означает, что человек становится частью компании и работает в ней в течении длительного периода. Индикатор «Стремится» демонстрирует, что сотрудник, прилагая дополнительные усилия, способствует повышению качества работы.



Рисунок 3 – Модель вовлеченности Hewitt Associates <sup>29</sup>

#### Концепция вовлеченности Business Result Group

В концепции Business Result Group используются три блока вовлеченности (рисунок 4):



Рисунок 4 – Концепция вовлеченности Business Result Group <sup>30</sup>

<sup>29</sup> AXES Management [Электронный ресурс] // Методика исследования вовлеченности. — Режим доступа: <http://axesgroup.ru/engagement/metodology/>

<sup>30</sup> Business Result Group [Электронный ресурс] // Концепция вовлеченности. — Режим доступа: <http://groupbr.ru/services/engagement/>

- Блок «HR-бренд», характеризующийся в позитивном образе компании и готовности персонала этот образ продвигать во внешней среде.
- Блок «Лояльность» исследует, как долго сотрудник готов работать в компании и какие факторы способствуют его желанию работать в организации как можно дольше.
- Блок «Инициативы» отражает готовность сотрудников прилагать дополнительные усилия, проявлять инициативу, способствуя таким образом достижению успеха компании.

### Подход к оценке вовлеченности по Gallup

Исследовательская группа Gallup предложила инструмент измерения вовлеченности – опросник Gallup Q12, состоящий из 12 утверждений. Чем больше положительных ответов дает сотрудник, тем выше уровень его вовлеченности.

#### Опросник Q12:

1. Я знаю, что от меня ожидается на работе.
2. Я располагаю материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы.
3. На работе у меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего.
4. За последние семь дней мне была объявлена благодарность, либо меня похвалили за хорошо выполненную работу.
5. Мне кажется, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе проявляет заботу обо мне как о личности.
6. У меня на работе есть человек, который поощряет мой рост.
7. Мне кажется, что на работе с моим мнением считаются.
8. Задачи (цели) моей компании позволяют мне чувствовать важность моей работы.
9. Мои коллеги (товарищи по работе) считают своим долгом выполнять работу качественно.
10. В моей компании работает один из моих лучших друзей.

11. За последние шесть месяцев кто-то на работе беседовал со мной о моем прогрессе.

12. В течение прошедшего года у меня на работе были возможности для учебы и профессионального роста.

Очевидно, что на вовлеченность сотрудников влияют различные факторы. Так Анна Егорова в своей статье «Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию» выделяет четыре драйвера вовлеченности персонала (рисунок 5), каждый из которых может снижать или, при грамотном управлении, повышать вовлеченность персонала. Такими факторами являются:

- Политика компании (стратегия, миссия, традиции, личный пример руководства).
- Организационный климат (обратная связь и коммуникации, условия для проявления инициативы).
- Организация труда (условия труда, обеспечение ресурсами, оценка эффективности работы, справедливость заработной платы и т. д.)
- Самореализация (условия для профессионального и карьерного роста, задачи).



Рисунок 5 – Факторы вовлеченности персонала <sup>31</sup>

Схожие факторы, влияющие на вовлеченность персонала, выделили О. Чуланова и О. Припасаева:<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Егорова, А. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию, 2014

- коммуникации;
- система мотивации и стимулирования;
- система карьерного роста;
- качество трудовой жизни;
- система обучения и развития;
- система адаптации;
- организационная культура;
- имидж компании;
- формулировка целей и задач.

Остановимся более подробно на вопросе о том, как организационная культура в целом влияет на вовлеченность персонала в организации. Несмотря на то, что вовлеченность сотрудников рассматривается как относительно новая область, проводятся исследования, целью которых является изучение влияния организационной культуры на вовлеченность сотрудников.

В одном из таких исследований по изучению взаимосвязи между организационной культурой и вовлеченностью сотрудников в южноафриканской компании по информационным технологиям авторы – Pervashnee Naidoo и Nico Martins (2014)<sup>33</sup> пришли к выводу, что организации следует развивать организационную культуру в целях повышения вовлеченности персонала. То есть, положительная зависимость была установлена.

Еще одним исследованием, посвященным взаимосвязи между организационной культурой и вовлеченностью, является исследование А. Крог (2014)<sup>34</sup>, проведенное в 35 норвежских организациях, которое показало, что организационная культура влияет на сотрудников, а клановая культура

---

<sup>32</sup> Чуланова, О. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом, 2016

<sup>33</sup> Naidoo, P. Investigation relationship between organizational culture and work engagement, 2014

<sup>34</sup> Krog, A. The relationship between organizational culture and Work engagement: A multilevel investigation, 2014

имеет прямую зависимость с вовлеченностью персонала. В то же время, рыночная и иерархическая культуры не имеют серьезной отрицательной зависимости с вовлеченностью.

Дж. Пэрент и К. Лавлейс (2015)<sup>35</sup> провели исследование о влиянии вовлеченности персонала и организационной культуры на способность сотрудников приспособиться к организационным изменениям. Авторы пришли к выводу, что адаптивность сотрудников к изменениям может быть усилена посредством позитивной организационной культуры.

Коджо Эзана Джозеф и Чанцзюнь Дай в своей работе «The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity» (2009)<sup>36</sup> подтвердили положительную зависимость между организационной культурой и вовлеченностью персонала. Авторы составили структурированный опрос, по которому опросили 160 респондентов, включая HR-менеджеров компаний и их подчиненных. Результаты данного исследования (рисунок 6) показали, что культура организации влияет на организационное обучение с коэффициентом регрессии +0.255, на вовлеченность персонала с коэффициентом регрессии +0,497 и на продуктивность сотрудников с коэффициентом регрессии +2,068.

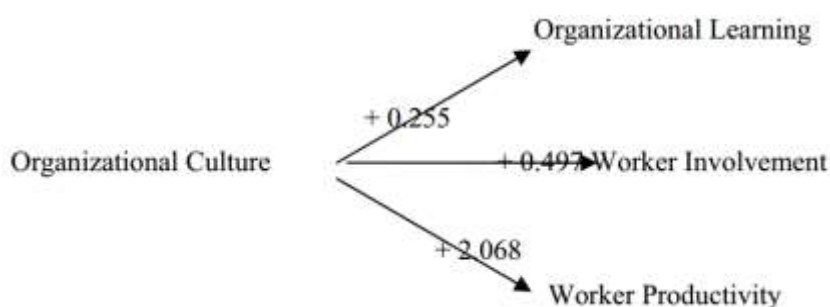


Рисунок 6 – Влияния организационной культуры

Элизабет Смит в своей статье «Organizational Culture & Employee Engagement»<sup>37</sup> утверждает, что организационная культура оказывает сильное воздействие на сотрудников.

<sup>35</sup> Parent, D. The Impact of Employee Engagement and a Positive Organizational Culture on an Individual's Ability to Adapt to Organization Change, 2015

<sup>36</sup> Kodjo, J. The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity, 2009

<sup>37</sup> Smith, E. Organizational Culture & Employee Engagement, 2016



Исходя из приведенных выше исследований, можно сделать вывод о том, что существует положительная корреляция между организационной культурой и вовлеченностью персонала. В следующих разделах будет рассмотрена организационная культура коучинга и механизмы её влияния на вовлеченность персонала.

### **1.3. Значение культуры коучинга и её влияние на вовлеченность персонала. Оценка эффективности коучинга**

Согласно определению Ричарда Дафта, представленном в предыдущем разделе, культура коучинга – это такая культура, в которой принципы коучинга находят своё отражение в ценностях, убеждениях, негласных соглашениях и нормах, разделяемых членами организации.

Джонатан Пэссмор и соавторы предлагают следующее определение культуре коучинга: «такая организационная культура, где коучинг (отражающие и проактивные вопросы) используется последовательно всеми сотрудниками и ключевыми партнерами... хотя это не единственный способ, которым организация руководит своими сотрудниками и работает с партнерами, но это основной стиль лидерства, руководства и обучения, используемый в организации»<sup>38</sup>.

Джонс Джиллиан и Горелль Ро в своей книге «How to create a coaching culture» (2014) характеризуют культуру коучинга как ту, в которой на всех управленческих уровнях в той или иной мере осуществляется коучинг<sup>39</sup>, а именно, как было определено раньше, «ориентированный на результат процесс регулярного взаимодействия с одним человеком или группой людей, направленный на раскрытие потенциала через использование вопросов в ориентированной на обучение среде».

Международная Федерация Коучей (ICF) в своем отчёте «Building a Coaching Culture with Managers and Leaders» (2016) утверждает, что для

---

<sup>38</sup> Passmore, J. Building a coaching culture: A development journey for organisational development, 2011

<sup>39</sup> Jones, G. How to Create a Coaching Culture, 2014, p. 13

эффективной культуры коучинга в организации не менее пяти из представленных утверждений должны быть справедливыми<sup>40</sup>:

- Коучинг закреплён в организации выделенной позицией в бюджете.
- Менеджеры (и/или внутренние коучи) уделяют коучинговой деятельности больше времени, чем средний показатель (28% – средний показатель для менеджеров, 34% – средний показатель для внутренних коучей).
- Менеджеры (и/или внутренние коучи) получили аккредитованное обучение коучингу.
- Руководители высшего звена ценят коучинг.
- Сотрудники ценят коучинг.
- Все сотрудники в организации имеют равные возможности в получении коучинга от соответствующего специалиста.

Однако исследование, представленное в отчете ICF, показало, что только 17% из 879 опрошенных организаций, базирующихся в Северной Америке, Азии, Восточной и Западной Европе, имеют эффективную коучинговую культуру, то есть отвечающую не менее пяти представленным требованиям. Такие организации характеризуются более высоким уровнем вовлеченности персонала (62% сотрудников оцениваются как высокововлеченные) по сравнению с другими респондентами (50% сотрудников оцениваются как высокововлеченные).

В то же время организации с развитой культурой коучинга чаще имеют доходность выше, чем средняя в их отрасли (51% организаций) по сравнению с организациями со слаборазвитой культурой коучинга (38% организаций). По мнению более половины респондентов, коучинг позволяет улучшить качество командной работы в организации, повысить вовлеченность сотрудников и повысить производительность.

---

<sup>40</sup> ICF research “Building a Coaching Culture with Managers and Leaders” — 2016. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.careercompasscanada.com/wp-content/uploads/2016/10/2016-Building-a-Coaching-Culture-for-Managers-and-Leaders-Final.compressed.pdf](http://www.careercompasscanada.com/wp-content/uploads/2016/10/2016-Building-a-Coaching-Culture-for-Managers-and-Leaders-Final.compressed.pdf)

Б. Грин (2012) утверждает, что, благодаря культуре коучинга в организации, сотрудники обладают большей возможностью в раскрытии своего потенциала, поддерживают организационные изменения, чаще разрешают межличностные конфликты и имеют более доверительные отношения с руководством<sup>41</sup>. Помимо этого, согласно исследованию Bersin&Associates (2011)<sup>42</sup>, культура коучинга в организации способствует развитию лидерства, развитию компетенций сотрудников на всех уровнях и повышению лояльности и приверженности персонала. Институт Лидерства и Менеджмента (ILM)<sup>43</sup> более детально уделил внимание результатам культуры коучинга относительно сотрудников организации. Также в результате исследования были выявлены цели, для которых организации используют коучинг в своей практике, включая организационные:

- поддержка в достижении целей организации и выполнении задач (12% респондентов);
  - поддержка организационных или трансформационных изменений (4% респондентов);
  - часть программы развития лидерских и управленческих качеств. (21% респондентов);
- и индивидуальные:
- общее развитие личности (53% респондентов);
  - повышение эффективности в определенной деятельности (26% респондентов);
  - инструмент развития высшего руководства (19% респондентов);
  - инструмент карьерного роста (12% респондентов);

---

<sup>41</sup> Career Partners International [Электронный ресурс] // The Power of a Coaching Culture on Organizational Performance. — Режим доступа: <http://www.cpiworld.com/knowledge-center/white-papers/the-power-of-a-coaching-culture-on-organizational-performance>

<sup>42</sup> Bersin & Associates research “High-Impact Performance Management: Maximizing Performance Coaching” — 2011. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=15021>

<sup>43</sup> Institute of Leadership & Management research “Creating a coaching culture” — 2011. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.i-l-m.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports\\_from\\_ILM\\_website/G443\\_ILM\\_COACH\\_REP%20pdf.ashx](https://www.i-l-m.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports_from_ILM_website/G443_ILM_COACH_REP%20pdf.ashx)

- поддержка после изменений в должности и/или в зоне ответственности (6% респондентов).

Рассмотрим более подробно, как культура коучинга влияет именно на вовлеченность персонала в организации. Для этого обратимся к исследованию, которое провела организация Human Capital Institute в 2015 году<sup>44</sup>. В разработанном опросе приняли участие 340 респондентов – представители различных компаний, включая HP, Xerox, Citibank, Cisco и др. Из исследуемых организаций 28 не предпринимали никаких действий в области коучинга. Как показали результаты исследования, компании, которые активно используют коучинг имеют вовлеченность персонала выше на 12%, чем те, которые этого не делают. Более того, респонденты отдавали большое значение коучингу, отвечая на вопрос о том, как они повышают вовлеченность своих сотрудников (рисунок 7).

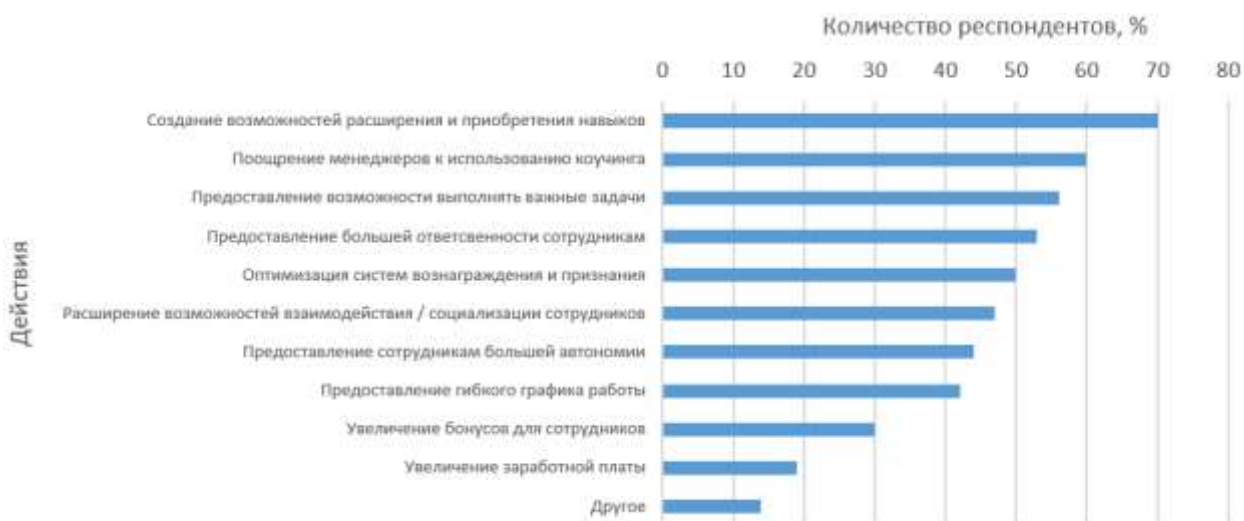


Рисунок 7 – Действия для повышения вовлеченности персонала <sup>45</sup>

Таким образом, 60% респондентов, включая топ-менеджеров и HR-директоров, утверждают, что они привлекают своих менеджеров к использованию коучинга для того, чтобы повысить вовлеченность персонала. Помимо этого, 70% респондентов создают возможности для расширения и

<sup>44</sup> Human Capital Institute [Электронный ресурс] // Building a Coaching Culture for Increased Employee Engagement. — Режим доступа: <http://www.hci.org/lib/building-coaching-culture-increased-employee-engagement>

<sup>45</sup> Human Capital Institute [Электронный ресурс] // Building a Coaching Culture for Increased Employee Engagement. — Режим доступа: <http://www.hci.org/lib/building-coaching-culture-increased-employee-engagement>

приобретения новых навыков для своих сотрудников. Авторы исследования утверждают, что во многих случаях такой возможностью для улучшения навыков является именно коучинг, т.к. он направлен на раскрытие потенциала, что соответствует другим публикациям на эту тему.

Что касается теоретического обзора влияния культуры коучинга на вовлеченность персонала, то следует обратиться к работе Б. Арса «The Influence of Coaching on Work Engagement» (2010)<sup>46</sup>. В своей работе автор ссылается на многие исследования (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2006; Hakanen et al., 2006; Mauno et al., 2007; Bakker et al., 2008; Dijkers et al., 2009; Simbula, 2010), анализируя которые он приходит к тому, что коучинг является одним из инструментов для повышения вовлеченности сотрудников, а культура коучинга, в свою очередь поддерживает вовлеченность в долгосрочном периоде. В частности, Б. Арс утверждает, что культура коучинга способствует тому, что сотрудники чаще получают обратную связь от своих руководителей, отзываются позитивнее о компании, в которой они работают, чаще предлагают новые идеи, инициативы и т.д.

Таким образом, анализируя приведенные выше исследования, трудно не согласиться с тем, что культура коучинга, как и использование коучинга, в частности, приносит пользу организации и позволяет ей достичь определенных преимуществ на рынке. Одним из таких преимуществ, безусловно, является высокая вовлеченность персонала. Как создать культуру коучинга и с какими проблемами можно столкнуться? На эти вопросы ответит следующий раздел. Кроме этого, представленные подходы к созданию культуры коучинга могут более детально отразить её суть.

Так как итогом данной работы будут рекомендации по внедрению элементов культуры коучинга, следует определить какие элементы входят в эту культуру. Стоит отметить, что элементы культуры коучинга как раздел науки только набирает свою популярность и на данный момент изучен крайне неглубоко. Поэтому в данном разделе в виде объединенной модели

---

<sup>46</sup> Ars, B. Work Engagement and Coaching: The Influence of Coaching on Work Engagement, 2010

будут представлены те элементы культуры коучинга, которые фигурируют в наиболее популярных публикациях на эту тему. В частности, будут проанализированы работы Дэвида Клаттерберка и Дэвида Мэггинсона (2003), Тома Крейна (2005), Джонатана Пассмора и Клаудии Ястшебса (2011).

Культуру коучинга можно представить в виде шести основных элементов, каждый из которых включает в себя несколько подэлементов:

#### Элемент 1. Ориентация на развитие и обучение<sup>47</sup>

Коучинг, как уже обсуждалось ранее, имеет спортивные корни, то есть его основной задачей было обучение спортсмена. В бизнес-коучинге эта задача по отношению к сотрудникам играет также первостепенную роль. Поэтому первый элемент культуры коучинга – это ориентация организации на обучение и развитие своих сотрудников. Этот элемент включает в себя несколько составляющих:

- Поощрение организационного обучения и желание развиваться у сотрудников. То есть сотрудники должны проявлять инициативу в выборе и организации своего обучения и развития, а руководство – корректировать и поощрять подобные инициативы путем, например, оценки персонала, обучения за счет компании, ротацией и т.п.

- Наличие эффективных механизмов для выявления и устранения барьеров на пути к обучению. Это включает в себя организацию процесса обучения, начиная от согласования целей обучения и выбора провайдера, заканчивая сбором обратной связи и оценкой эффективности обучения. Помимо этого, организационное обучение должно быть зафиксировано в бюджете организации, размер которого должен соответствовать потребностям в обучении, выявленным, например, в ходе оценки персонала.

- Ориентация индивидуальной и командной работы как на решение поставленных бизнес-задач, так и на развитие сотрудников. То есть при культуре коучинга задачи командной и/или индивидуальной работы должны быть поставлены таким образом, чтобы, выполняя их, по мимо прочего

---

<sup>47</sup> Crane, T. Creating a Coaching Culture, 2005

сотрудники могли развивать свои профессиональные компетенции, получать новые знания и развиваться в интересующих их сферах.

## Элемент 2. Сотрудничество и открытость между сотрудниками<sup>48</sup>

Процессы коучинга не могут быть эффективными, если клиент не может открыться и быть искренним с коучем. Культура коучинга в свою очередь представляется возможной в тех организациях, где отношения между сотрудниками, включая отношения между руководителем и подчиненным, основаны в первую очередь на открытости, доверии и желании сотрудничать. Такого рода отношения подразумевают, что:

- Обмен знаниями между сотрудниками поощряется и высоко ценится. Обучение сотрудников в организации, что является основной частью коучинга, может осуществляться и внутренними силами, благодаря тому, что сотрудники открыто делятся своим опытом и знаниями с коллегами, совместно ищут решения задач и т.п. Руководство должно ценить и поощрять такие отношения. В культуре коучинга задачи и цели должны быть ориентированы на командную работу и процесс синергии, а не на соперничество и на конкуренцию между сотрудниками.

- Идеи сотрудников выслушиваются и рассматриваются руководством. Исходя из определения коучинга, он направлен на раскрытие потенциала, а инициативы, новые идеи и предложения со стороны сотрудников – это своего рода попытки раскрыть свои возможности и продемонстрировать свой потенциал. Игнорирование идей или отсутствие их объективной оценки препятствует раскрытию потенциала сотрудников, а, следовательно, противоречит культуре коучинга в организации.

- Сотрудники могут участвовать в конструктивном и позитивном споре. Речь идет о возможности у сотрудников конструктивно отстаивать свои идеи, предложения или даже принципы, если они считают их обоснованными. То есть как в командной работе, так и в отношениях между руководителем и

---

<sup>48</sup> Passmore, J. Building a coaching culture: A development journey for organisational development, 2011

подчиненным, должен присутствовать климат, в котором каждая сторона имеет возможность открыто и честно высказывать своё мнение.

### Элемент 3. Качественная обратная связь<sup>49</sup>

Суть работы коуча, как утверждает Анна Лебедева<sup>50</sup>, – это быть «зеркалом» для своего клиента. То есть клиент с помощью коуча может посмотреть на себя со стороны, узнать свои особенности, возможности и потенциал. Другими словами, «быть зеркалом» в коучинге – это предоставлять качественную обратную связь, что и является одним из элементов культуры коучинга в организации и подразумевает следующее:

- Сотрудники приветствуют качественную обратную связь и требуют её. Качественная обратная связь основывается на соблюдении правил обратной связи<sup>51</sup>, включая акцент на конкретное событие, а не на личность, прилюдную похвалу, учёт мнения сотрудника и т.д. Более того, сотрудники должны сами требовать обратную связь, не опасаясь нежелательной реакции, т.к. это способствует их личностному и профессиональному росту.

- Руководители считают своей обязанностью информировать сотрудников о результатах их деятельности. Как и в любой модели коучинга, так и в самой культуре коучинга неотъемлемой частью является обсуждение достигнутых результатов и корректировка действий при необходимости. Руководители должны понимать, что их реакция, мнение, советы относительно результатов работы подчиненных порой критически важны для сотрудников.

### Элемент 4. Недирективный стиль руководства<sup>52</sup>

При недирективном управлении руководители делают акцент на самостоятельность сотрудников и совместную с ними постановку задач, а не на жесткие требования и авторитаризм. Таким образом, недирективное управление тесно связано с процессами и инструментами коучинга, а

---

<sup>49</sup> Allen, W. The Coach's View: Best Practices for Successful Coaching Engagements, 2016

<sup>50</sup> Лебедева, А. Коуч – Волшебное зеркало, 2014

<sup>51</sup> Беляев, В. Обратная связь как инструмент руководителя, 2014

<sup>52</sup> Clutterbuck, D. Making Coaching Work: Creating a coaching culture, 2006



авторитарный и директивный стиль управления полностью противоречит культуре коучинга в организации. Можно выделить несколько подэлементов недирективного стиля руководства:

- Большая роль мнения сотрудника при постановке его целей и задач. То есть цели и задачи, назначаемые сотруднику, должны исходить как из бизнес-задач компании/подразделения, так и из профессиональных предпочтений, навыков и умней сотрудника. Данный подэлемент соответствует этапу «Goal» в модели GROW, описанной в разделе 1.4.

- Высокая компетентность руководителей в области постановки целей и коучинга. Руководители должны быть примером для своих подчиненных в области целеполагания и использования инструментов коучинга для того, чтобы культура коучинга являлась характеристикой всей организации, а не только верхнего её уровня.

#### Элемент 5. Использование и восприятие коучинга в организации<sup>53</sup>

Непосредственно коучинг, включая его процессы и инструменты, безусловно также является элементов культуры коучинга в организации. Использование и восприятие коучинга в организации включает в себя следующие подэлементы:

- В организации существует общее определение коучинга. В данном случае определение коучинга необязательно должно быть нормативно зафиксировано. Более того это определение не обязательно должно быть идентичным у всех сотрудников, однако представление о том, что из себя представляет коучинг и для чего он используется, должно присутствовать на всех организационных уровнях.

- Коучинг рассматривается прежде всего, как возможность, а не как обязательное вмешательство. Коучинг не должен являться обязательным и принудительным инструментом, однако, если говорить о культуре коучинга, то возможностью испытать его на себе должен располагать каждый сотрудник, независимо от его уровня и статуса.

---

<sup>53</sup> Crane, T. Creating a Coaching Culture, 2005

•Коучинг рассматривается как совместная ответственность менеджеров и их прямых подчиненных. Результаты процессов коучинга зависят как от коуча, так и от его клиента, поэтому ответственность должна нести каждая сторона.

•Процессы коучинга присутствуют во взаимодействии как между руководителями и подчиненными, так и между коллегами. В культуре коучинга взаимодействия в стиле коучинг присутствуют во всех направлениях: сверху-вниз (между руководителем и подчиненным), в сторону (между коллегами) и снизу-вверх (между подчиненным и руководителем).

#### Элемент 6. Соответствие принципам коучинга при взаимодействии

Если члены организации следуют принципам коучинга (рисунок 8) при взаимодействии и ориентируются именно на них при прочих равных условиях, то можно утверждать, что данная организационная культура располагает базовым и основополагающим элементом культуры коучинга. Рассмотрим более подробно каждый из принципов.



Рисунок 8 – Принципы коучинга <sup>54</sup>

Осознание себя и других является ключевым аспектом коучинга, который открывает возможности для других преимуществ. Задача коуча –

<sup>54</sup> Wilson, C. Performance Coaching: A Complete Guide to Best Practice Coaching and Training, 2014, p.7

обеспечить такое пространство, в котором клиенты смогут безопасно раскрыть свои черты и знания, лежащие внутри, которые, однако, могли быть скрыты из-за страха, замешательства, неуверенности или других ограничений.

Уверенность в способности достигнуть цели – как ни странно, основополагающий фактор её достижения. Коуч может увеличить самоуверенность клиента следующим образом. Во-первых, давать возможность практиковаться, проверять себя, брать на себя ответственность и совершать ошибки. Во-вторых, признавать достижения и результаты клиента, т.к. это укрепит веру в то, что он может достичь большего. Важно помнить, что любая похвала должна быть подлинной, заслуженной и конкретной, иначе может привести к демотивации и другим негативным результатам.

Подход Solution Focused Therapy<sup>55</sup> (англ. – терапия, ориентированная на решение), разработанная Стивом де Шазером и Инсуо Кимом Бергом, применяется во многих областях, как и в коучинге. Ориентация на решение подразумевает, что при решении определенной проблемы нужно сфокусироваться именно на её решении или решениях, а не заниматься подробнейшим анализом причин возникновения этой проблемы, что может привести к так называемому «параличу анализа». Работа коуча при данном подходе направлена на помощь в разработке плана действий, сосредоточении внимания на деталях решения, поиск ситуаций, в которых клиент уже успешно справлялся с подобными задачами и т.п.

Принцип «действие» предполагает наличие в любом коучинге такого элемента, как план действий, который составляется после четко определенных желаемых целей. Важно учесть, что коуч не принимает прямого участия в составлении плана, но, задавая определенные вопросы, он

---

<sup>55</sup> Institute for Solution-Focused Therapy [Электронный ресурс] // What is Solution-focused Therapy. — Режим доступа: <https://solutionfocused.net/what-is-solution-focused-therapy/>

должен способствовать тому, чтобы клиент сформулировал все свои возможные действия, которые смогут привести его к достижению цели.

В результате данные принципы формируют благоприятную среду для самостоятельного обучения и развития клиента, за счет уже заложенного в нем безграничного потенциала. В этом заключается последний и основной принцип коучинга «самостоятельное обучение».

### **Подходы к созданию культуры коучинга**

Кэрол Уилсон (2007) предлагает системный подход в формировании культуры коучинга, на который может ориентироваться любая организация<sup>56</sup>:

1. **Формирование цели.** Как в самом коучинге, так и в создании культуры коучинга в организации, первая задача – это определить цель, то есть желаемый результат. Целью может быть решение какой-либо проблемы, например, повышение вовлеченности сотрудников, поддержка политики компании, ориентированной на сотрудников, повышение эффективности сотрудников и т.д. Формирование цели на первом этапе также позволяет отслеживать прогресс и корректировать направление развития при необходимости.

2. **Проверка организации.** Этот этап соответствует второму этапу модели GROW, то есть определяет текущее положение. Для формирования культуры коучинга необходимо определиться, какие необходимы ресурсы для её создания, какие из них уже имеются, какой является культура организации на данный момент, кто должен участвовать в создании культуры коучинга и т.п.

3. **Определение заинтересованных сторон.** Э. Фриман (1984) определяет заинтересованные лица, как «группы, которые могут оказывать воздействие на достижение цели организации или испытывать воздействие в результате достижения этой цели»<sup>57</sup>. Для определения заинтересованных сторон можно воспользоваться матрицей по типологии Фримана.

---

<sup>56</sup> Wilson, C. Performance Coaching: A Complete Guide to Best Practice Coaching and Training, 2014

<sup>57</sup> Freeman, E. Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984, p. 49

4. **Согласование плана изменений и отправной точки.** После определения заинтересованных сторон, их ожиданий и зон ответственности, следует перейти к составлению конкретных действий по внедрению коучинга, начиная от выбора провайдера, заканчивая продолжительностью и регулярностью коуч-сессий. На этом этапе будет целесообразно учесть модель изменений Дж. Коттера (1995)<sup>58</sup>, включая последовательное соблюдение восьми шагов, представленных в модели.

5. **Измерение эффективности.** Важно отметить, что для наилучшего результата следует определять объект и методы измерения эффективности до запуска конкретной программы. Существует несколько способов оценки эффективности использования коучинга, включая модель Д. Киркпатрика, возврат на инвестиции (ROI), возврат на ожидания (ROE), достижение цели коучинга как таковое, которые будут подробнее описаны в разделе 1.6.

6. **Пилотные проекты.** Не стоит запускать масштабные программы коучинга во всех подразделениях компании сразу и одновременно. Следует начать с одного небольшого проекта, чтобы прояснить реакцию заинтересованных сторон и скорректировать план действий при необходимости. На этом этапе происходит выбор провайдера услуг, который, как правило, является внешним на первых стадиях внедрения коучинга. Аспекты, на которые стоит обратить внимание при выборе коуча, представлены в следующем разделе.

7. **Оценка пилотных проектов и последующее планирование.** После осуществления первых коучинговых программ крайне важно детально проанализировать результаты, включая оценку эффективности, мнения заинтересованных сторон, отчеты провайдера коучинговых услуг и т.п. Если результаты представляются неудовлетворительными, следует заново пересмотреть каждый пункт этого плана и внести необходимые изменения.

---

<sup>58</sup> Kotter, J. Leading Change, 1996

8. **Запуск программы и поддержка динамики.** После успешного запуска пилотных проектов можно переходить к следующим этапам внедрения коучинга, разработанным ранее. Крайне важным представляется транслирование лучших практик коучинга среди организации. Это может быть сделано в форме презентаций, уведомления сотрудников по электронной почте или через корпоративный портал, награждения отличившихся в коучинге сотрудников и т.п.

Альтернативный план развития культуры коучинга может выглядеть следующим образом<sup>59</sup>:

1. **Оценка культуры организации.** Чтобы сформировать культуру коучинга в организации необходимо начать с оценки той культуры, которая существует на данный момент. Это можно сделать с помощью типологии К. Кэмерона и Р. Куинна (1999)<sup>60</sup> или, например, модели Д. Дэнисона (1995)<sup>61</sup>. Также нужно определить уровень развития коучинга в организации и причины, по которым необходимо усилить или создать культуру коучинга.

2. **Определение сопротивления изменениям.** Сотрудники могут быть против внедрения культуры коучинга, и к этому нужно быть готовым. Самое критическое сопротивление, естественно, находится на высшем уровне, то есть на уровне топ-менеджмента. Если высшее руководство против нововведения или испытывает сомнение – это первое с чем необходимо справиться. Пример того, как с этим справилась компания «Газпром нефть» будет представлен в следующей главе. Помимо топ-менеджмента сомнения могут возникнуть и у других сотрудников, и в том и в другом случае требуется подготовка, например, как уже упоминалось выше, с помощью модели изменений Дж. Коттера.

---

<sup>59</sup> Leadership That Works [Электронный ресурс] // 7 Steps for Developing a Coaching Culture. — Режим доступа: <http://www.leadershipthatworks.com/utility/showArticle/?objectID=5037>

<sup>60</sup> Cameron, K. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, 2011

<sup>61</sup> Denison, D. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness / Daniel R. Denison, Aneil K. Mishra // Organization Science. — 1995. — Vol. 6, N. 2. — P. 204-223.

3. **Выбор внешних провайдеров.** К выбору первых внешних коучей нужно подойти со всей ответственностью, т.к. они, возможно, сформируют первое и важное впечатление у сотрудников о коучинге. Наилучшим результатом будет формирование четких критериев для отбора провайдеров и их оценка при отборе. Подробнее речь пойдёт об этом в разделе «Коуч и его роли».

4. **Развитие внутренних коучей.** Внешних провайдеров будет рационально использовать для обучения внутренних коучей в том числе. Помимо этого, у организации есть возможность найма коуча в штат или же отправки сотрудников L&D на соответствующее обучение коучингу. Использование внутренних ресурсов организации позволит сократить издержки на бизнес-коучинг, которые порой достигают существенных размеров.

5. **Закрепление процедур.** Создание культуры коучинга – это больше, чем просто заставить людей использовать коучинг. Для того, чтобы культура организации считалась коучинговой, коучинг должен находить своё отражение как в политике, так и в процедурах компании. На этом этапе можно пользоваться следующими вопросами: «Какие компетенции требуются для развития организации в ближайшие 5 лет? Как навыки коучинга встроены в эти компетенции?», «Как система вознаграждения и стимулирования поддерживает коучинг и сотрудничество, а не внутреннюю конкуренцию?» и т.п.

6. **Измерение эффективности.** Внедрение коучинга, как и любого другого дорогостоящего инструмента в организацию, требует соответствующего обоснования. Зачастую преимуществ, которые описывают сотрудники HR-отдела перед запуском, недостаточно, поэтому необходимо фиксировать результаты, которые достигнуты, благодаря коучингу или в частности коучингу. Это может включать в себя изменение поведения (развитие компетенций, выстраивание отношений), достижение целей (личных, командных, организационных), рост креативности (новые идеи,

разработка продукта или услуги), улучшение обслуживания (удовлетворенность клиентов) и т.п.

Л. Шнайдер и Т. Джексон в статье «How to create a coaching culture in your company» (2016) утверждают следующее<sup>62</sup>. Во-первых, культура коучинга начинается сверху, то есть, как правило, лицом, принимающим решение о внедрении культуры коучинга, является топ-менеджер. Поэтому руководители в первую очередь должны стать примером успешного коучинга для своих сотрудников. Именно поэтому первым этапом при внедрении культуры коучинга должен являться коучинг первых лиц. Кроме того, авторы утверждают, что на начальных этапах необходимо разработать определенные поощрения за использование коучинга. Так, например, менеджер, использующий управление в стиле коучинг со своими сотрудниками, может быть указан на стенде почета, премирован и т.п.

В 2016 году организация Forbes Coaches Council в своей статье «13 Ways Leaders Can Build A 'Coaching Culture' At Work» опубликовала мнения своих авторов на тему того, с чего могут начать лидеры для формирования культуры коучинга в своей организации<sup>63</sup>. Ниже представлены те из них, суть которых не была отражена ранее:

- Задавайте правильные вопросы своим сотрудникам. Культура коучинга направлена в частности на то, чтобы сотрудники учились на собственном опыте. Нужно задавать сотрудникам вопросы, а не рассказывать им что и как делать. «Что бы Вы сделали по-другому?» вместо «Тебе надо сделать это!» даст возможность сотрудникам придумать новые оригинальные решения задачи, о которых руководители, возможно, даже не задумывались – считает Мо Чангмугам.

---

<sup>62</sup> Schneider L., Jackson, T. How to create a coaching culture in your company [Электронный ресурс] / The Globe and Mail, 2016. — Режим доступа: <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/leadership-lab/creating-a-coaching-culture-in-organizations/article 28477122/>

<sup>63</sup> Forbes Coaches Council [Электронный ресурс] // 13 Ways Leaders Can Build A 'Coaching Culture' At Work. — Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/10/07/13-ways-leaders-can-build-a-coaching-culture-at-work/#ce2ca4a44b68>



- Коучинг – это стиль жизни и нельзя просто интегрировать его в организацию. Это не то же самое, что добавить морковь в рагу. Ключ к успеху лежит в том, чтобы сперва обучить сотрудников тому, что собой представляет коучинг, а затем поощрять их общаться в стиле коучинг для достижения их целей. Еженедельная групповая коуч-сессия с профессиональным коучингом отлично продемонстрирует суть явления – советует Ларри Бойер.

- Закрепите процедуру коучинга. Коучинговая культура невозможна без регулярной практики. Так, например, менеджер компании Salesforce выделяет целый день из своей рабочей недели на проведение коуч-сессий с сотрудниками. Более десяти его прямых подчиненных получают 30 минут индивидуального коучинга, направленного на развитие их потенциала, – рассказывает Тейлор Якобсон.

- Сделайте менеджеров ответственными за развитие их подчиненных. Культура коучинга должна быть взаимосвязана с миссией компании, при этом каждый менеджер должен привлекаться к использованию коучинга. Отслеживать результаты можно с помощью постановки и согласования с менеджером целей развития для каждого сотрудника. Вознаграждения менеджеров, которые справляются с поставленной задачей, должны быть выше, чем у тех менеджеров, которые этого не делают, – убеждена Барбара Сафани.

На пути к созданию культуры коучинга в организации, как и при любом другом масштабном проекте, могут возникнуть определенные трудности. Исследование ICF (2016) говорит о том, что по крайней мере четверть респондентов сталкиваются со следующими проблемами при внедрении культуры коучинга:

- Коучинг занимает много времени (57% респондентов);
- Отсутствие отчетности о ведении коучинговой деятельности (34% респондентов);

- Сложности в изменении директивного стиля руководства (28% респондентов);
- Ограниченный бюджет (27% респондентов);
- Нехватка поддержки со стороны топ-менеджмента компании (25% респондентов);
- Сложности с измерением эффективности (25% респондентов).

Таким образом, несмотря на доказанную полезность культуры коучинга, единого подхода к её формированию на данный момент не существует, т.к. формирование культуры – специфический процесс для каждой организации.

### **Оценка эффективности коучинга**

Если рассматривать коучинг как проект или программу обучения, то оценить его эффективность относительно легче, благодаря постановке цели коучинга на начальном этапе. Так, первым способом оценки эффективности коучинга является анализ достижения цели как таковой. Кроме этого, эффективность коучинга можно оценить с помощью модели Д. Киркпатрика, а также инструментов ROI и ROE.

#### Оценка достижения цели коучинга

Данный метод можно характеризовать как самый быстрый для оценки эффективности коучинга. На первоначальных этапах коучинга, как уже было описано в пункте 1.5, клиентом определяются цели или желаемые результаты, которые он хочет получить от процесса коучинга. Далее эти цели согласуются с коучем и закрепляются в письменной форме или в форме устной договоренности. Более того, один из важнейших вопросов, который должен задавать коуч, согласно модели GROW, – это «Как Вы поймете, что достигли цели?». То есть формируются критерии, по которым можно будет определить, достигнута ли цель. Если поставленная цель достигнута, то представляется обоснованным, назвать коучинг эффективным и наоборот. Именно поэтому сформулировать цель – крайне важный, если не важнейший, этап коучинга.

Как уже упоминалось, цели лучше формировать так, чтобы они соответствовали критериям SMART. Если задача измерения эффективности коучинга встает во главу угла, то цель должна быть разделена на этапы достижения. Так, например, если для командного коучинга была поставлена бизнес-цель «до конца года удовлетворенность клиентов обслуживанием в магазине X должна вырасти на 10%», а в конце года удовлетворенность выросла на 13%, то эффективность коучинга можно выразить, как 130%.

#### Четырехуровневая модель Д. Киркпатрика

Как было указано в работе «Оценка программ обучения и развития сотрудников в российских и зарубежных компаниях» (К. Петров, 2016)<sup>64</sup>, Модель Киркпатрика, получившая широкое распространение после выхода книги «Evaluating Training Programs» в 1994 году, является основополагающей для многих методов оценки программ обучения сотрудников. Данную модель можно использовать и для оценки эффективности коучинга. Суть данного подхода в том, что процесс оценки всего процесса обучения разделен на четыре его составляющих: оценка реакции, оценка обучения, оценка поведения, оценка результатов (рисунок 9). Следует отметить, что подобную оценку эффективности следует проводить после завершения всего процесса коучинга, а не после каждой коуч-сессии.

Первым уровнем модели является оценка реакции сотрудников на пройденное обучения. То есть, основная задача на этом шаге – это определить, как сотрудники отреагировали на коучинг, что им нравится или не нравится, что они хотели бы изменить, как они будут использовать полученные результаты и т.п. Оценить реакцию сотрудников на коучинг можно с помощью листов реагирования, интервью и т.п.

---

<sup>64</sup> Петров, К. А. Оценка программ обучения и развития сотрудников в российских и зарубежных компаниях, 2016, с. 22



Рисунок 9 – Четырехуровневая модель Дональда Киркпатрика <sup>65</sup>

Следующим уровнем является оценка обучения сотрудников. То есть, оценивается то, насколько улучшились их навыки, чему они научились, благодаря коучингу, и т.д. Для оценки процесса обучения сотрудников также существуют несколько методов, включая оценку персонала, лист проверки компетенций и т.п.

#### Оценка ROI по Дж. Филипсу

Оценивая модель Киркпатрика как низко показательную в смысле финансовой отдачи от обучения (К. Петров, 2016)<sup>66</sup>, Джек Филипс в 1991 году добавил пятый уровень (рисунок 10) в модель Д. Киркпатрика – ROI (Return On Investments – (англ.) возврат на инвестиции).



Рисунок 10 – Четырехуровневая модель Дональда Киркпатрика, дополненная Филипсом

<sup>65</sup> Kirkpatrick, D. Evaluating Training Programs: The Four Levels, 1994

<sup>66</sup> Петров, К. А. Оценка программ обучения и развития сотрудников в российских и зарубежных компаниях, 2016, с. 28

По сути ROI в коучинге – это выгода от использования коучинга в финансовом процентном выражении, определяющаяся следующим образом:

$$ROI = \left( \frac{\text{Доход от коучинга} - \text{Затраты на коучинга}}{\text{Затраты на коучинг}} \right) * 100\%$$

При использовании данного метода коучинг можно считать эффективным при условии, что  $ROI \geq 0$ . Однако, если затраты на обучение вычислить относительно легко, то доход именно от коучинга вычислить крайне сложно. Проблема заключается в том, чтобы изолировать внешние от коучинга эффекты, влияющие на достижение результата. Возвращаясь к примеру, с увеличением удовлетворенности клиентов, такими эффектами могут быть экономический кризис, закрытие соседнего магазина, рост доходов населения и т.п.

#### Оценка эффективности методом ROE

Методика ROE (Return On Expectations – (англ.) возврат на ожидания) предполагает, что перед запуском проекта или программы обучения должны быть собраны ожидания основных заинтересованных сторон. Методика ROE отражена и в самом процессе коучинга, т.к. перед его началом у клиента выясняются его ожидания и желаемые результаты. В то же время ROE учитывает ожидания не только клиента, но и других заинтересованных в коучинге сторон. Ниже представлен алгоритм применения ROE (рисунок 11) в случае, когда инициатором/заказчиком, то есть одной из основных заинтересованных сторон, является функциональный руководитель подразделения X.



Рисунок 11 – Алгоритм использования методики ROE

В данном примере в первую очередь должны быть проанализированы ожидания функционального руководителя сотрудников, например, по поводу увеличения тех или иных показателей подразделения. После того, как эти ожидания согласованы, скорректированы и зафиксированы (как правило HR-отделом или L&D), у линейного руководителя сотрудников необходимо выяснить, какие навыки сотрудников в первую очередь необходимы для выполнения поставленных задач.

Согласно исследованию ILM (2011) проблема изолирования внешних эффектов при процессе коучинга, так и при обучении в целом, не значительно ограничивает компании, так большинство из них используют для оценки эффективности коучинга:

- Регулярную оценку персонала (70% респондентов);
- Измерение KPI и достижения установленных целей (48% респондентов);
- Оценку 360 (40% респондентов).

Таким образом, можно сказать, что существуют разные способы оценки эффективности коучинга, однако все они не решают проблему

изолирования внешних эффектов. Поэтому, наиболее простым и экономичным представляется оценка достижения целей клиента, как оценка эффективности коучинга.

## Выводы по первой главе

Коучинг является относительно новым явлением как в бизнесе, так и в других сферах жизни, поэтому на данный момент не существуют его общепринятого определения. Тем не менее, коучинг обладает рядом специфических особенностей, которые отличают его от терапии, консалтинга и наставничества. Модели, используемые в коучинге, представлены в большом объеме, однако подавляющее большинство из них берут своё начало из модели GROW, предложенной одним из основоположников коучинга – Уитмором Джоном. Организационная культура коучинга, повышающая вовлеченность персонала, является малоизученной как объект современной науки, в то же время некоторые авторы выделили её элементы, которые в данной работе были объединены в общую модель. На сегодняшний день существует большое количество специалистов, продающих свои услуги под ярлыком «коучинг», которые в свою очередь не соответствуют его сути. Поэтому в данной главе были предложены рекомендации по выбору коуча. Точная оценка эффективности коучинга представляется трудноизмеримой, однако её проще измерить относительно программ обучения и развития, т.к. любой процесс коучинга предполагает постановку цели клиентом на начальном этапе, которую можно сравнивать с полученными результатами.



## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО РАЗВИТИЮ ЭЛЕМЕНТОВ КОУУЧИНГА В ООО «ЧЕБАРКУЛЬСКОЕ МОЛОКО»**

### **2.1. Анализ внутренней среды базы исследования**

История ныне действующего Чебаркульского молочного завода берет своё начало в 1959 году, когда 15 июня Челябинским обкомом КПСС было принято решение № 331 о строительстве нового молочного завода в г. Чебаркуле. В воскресенье 1 августа 1965 года на завод поступило первое молоко в количестве 6,8 тонн. Весь объём пуско-наладочных работ был выполнен силами слесарей-наладчиков, слесарей-электриков вновь созданного коллектива.

8 сентября 1965 года на новый завод было принято уже молоко со всего района-75 тонн, старый молочный завод закрыли, и дата 8 сентября 1965г., считается рождением ныне действующего молочного завода.

Ассортимент выпускаемой продукции был небольшой: молоко фляжное, сметана весовая, творог, масло. В 1967 году освоили производство брынзы, в 1968 году - производство твердого сыра. В 1967 году по росту объёма производства завод из 5 группы предприятий по переработке молока был переведён в 4 группу, а в 1983 году - в 3 гр.

В последующие годы освоили производство сыра домашнего, ряженки, молока топленого, масла "Вологодского", которое в 1978 году было аттестовано на государственный знак качества.

К 1989 году мощность завода составила уже 150 тонн молока в сутки и численность работающих возросла с 113 человек в 1965 году до 185 человек. В 1992 году коллектив завода подал заявку на приватизацию своего предприятия и в 1993 году из государственного предприятия завод был преобразован в ОАО "Чебаркульский молочный завод".

Шло время, осваивались новые виды продукции, совершенствовалась технология, коллектив набирался опыта. Новая рыночная политика в экономике не обернулась для завода кризисными явлениями. Перестраиваясь

на ходу, коллектив завода вёл планомерную работу по освоению рынков сбыта в Челябинске, Миассе, Златоусте, т.к реализовать всё в городе Чебаркуле, как это было раньше, стало практически невозможно из-за низкой покупательской способности жителей г. Чебаркуля. Для этого пришлось немало поработать над совершенствованием упаковки. Ушли в прошлое стеклянная молочная бутылка и баночка, их заменили полиэтиленовая плёнка, упаковка “Пюр Пак” и “Тетра Пак”, полистирольный стаканчик. Если до 1993 года на заводе не было импортного оборудования для фасовки и упаковки, то сегодня работает оборудование из Германии, Израиля, Швеции. В 1995 году организовали торговый отдел, в который вошли товароведы и экспедиторы, в обязанности которых входило: доставка молочной продукции в торговую сеть, изучение покупательского спроса, расширение рынка сбыта, своевременный возврат денежных средств за проданную молочную продукцию. Численность коллектива в настоящее время превышает 300 человек. Сегодня завод поставляет продукцию в 774 торговые точки городов Челябинск, Миасс, Златоуст, Копейск. И это не предел, загрузка линий фасовки и упаковки составляет всего 50% от их мощности.

Рассмотрим динамику основных показателей деятельности исследуемого предприятия в период 2019 – 2021 гг.

Таблица 2 – Динамика основных показателей деятельности исследуемого предприятия в период 2019 – 2021 гг., тыс. руб.

Показатель	Период анализа			Абс. отклонение		Относит. отклонение	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2019
Выручка от реализации	452365	514741	541230	62376	26489	113,8%	105,1%
Прибыль (валовая)	51478	47562	47124	-3916	-438	92,4%	99,1%
Чистая прибыль по РСБУ	11201	12048	9871	847	-2177	107,6%	81,9%

Из таблицы 2 видно, что выручка от реализации продукции ООО «Чебаркульское молоко» в 2020 году выросла на 62376 тыс. руб. в абсолютном значении и на 13,8%. В 2020 году данный показатель вырос на 5,1%. Валовая прибыль предприятия в период анализа падала: в 2020 году на 7,6%, а в 2021 году на 0,9%. Чистая прибыль по российским стандартам бухгалтерского учета в 2020 году выросла на 7,6%, а в 2021 году сократилась на 18,1%.

Относительный показатель эффективности деятельности предприятия – рентабельность характеризует эффективность использования ресурсов. Рентабельность продаж говорит о величине чистой прибыли по РСБУ в составе выручки, а рентабельность производства – в составе себестоимости. На рисунке 12 представим динамику показателей рентабельности ООО «Чебаркульское молоко» в период 2019 – 2021 гг.

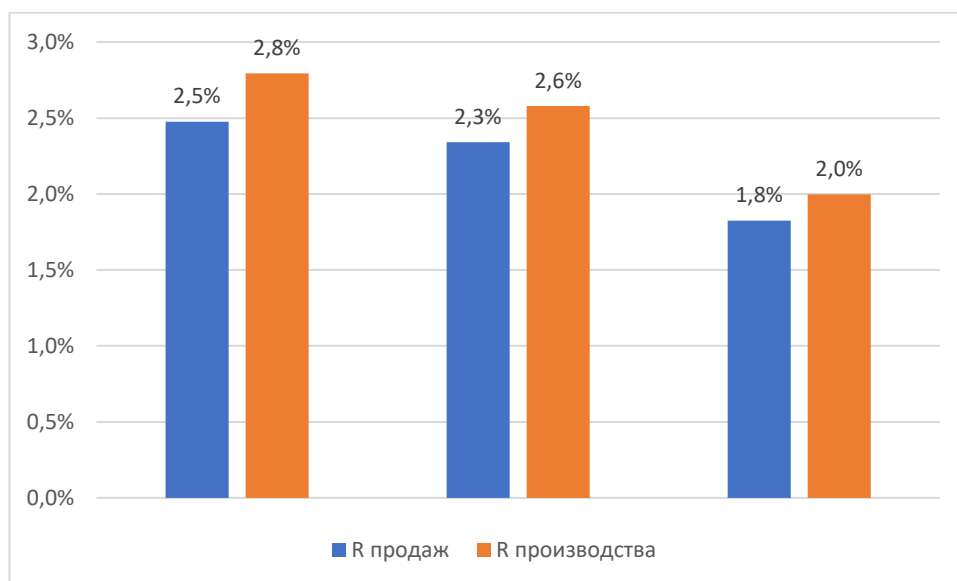


Рисунок 12 – Чебаркульское молоко показателей рентабельности ООО «Чебаркульское молоко» в период 2019 – 2021 гг., %

Из рисунка 12 видно, что показатель рентабельности в период анализа сокращается с 2,5% в 2019 году до 1,8% в 2021 году (рентабельность продаж); с 2020 года сокращалась с 2,8% до 2,0% (рентабельность производства).

Одним из важнейших показателей, характеризующих производственные возможности предприятия, является среднесписочная численность персонала.

Среднесписочная численность работников по состоянию на 01.01.2019 составила 1476 человек, что на 5% меньше по сравнению с началом 2018 года. Это результат оптимизации трудовых ресурсов, модернизации технологических процессов и снижения численности работников пенсионного возраста (22% от числа уволенных).

Данные об изменении численности персонала за последние 3 года представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Изменение численности персонала

год	численность
2019	1476
2020	1392
2021	1302

Так же снижение численности персонала за последний год связана с сокращением штатного расписания.

Рассмотрим структуру персонала по половому признаку в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала по половому признаку в динамике с 2019 года по 2021 год ООО «Чебаркульское молоко»

По половому признаку	Период					
	2019		2020		2021	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%
мужчины	667	47%	664	47%	614	48%
женщины	746	53%	739	53%	677	52%
всего	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Из таблицы 4. видно, что большая часть персонала за 3 года - женщины. В 2019 году женщин 53% или 746 человек, в 2020 году численность женщин не изменилась и составляет также 53% в относительном выражении, а в абсолютном выражении 739, это связано с тем, что в 2020 году численность всего персонала сократилась на 10 человек. В 2021 году численность женщин составляет 52% или 677 человек, а мужчин 48% или 614 человек. Бухгалтерия организации - женский коллектив. Мужчины - руководители подразделений и водители.

Подробно рассмотрим половую структуру на рисунке 13.

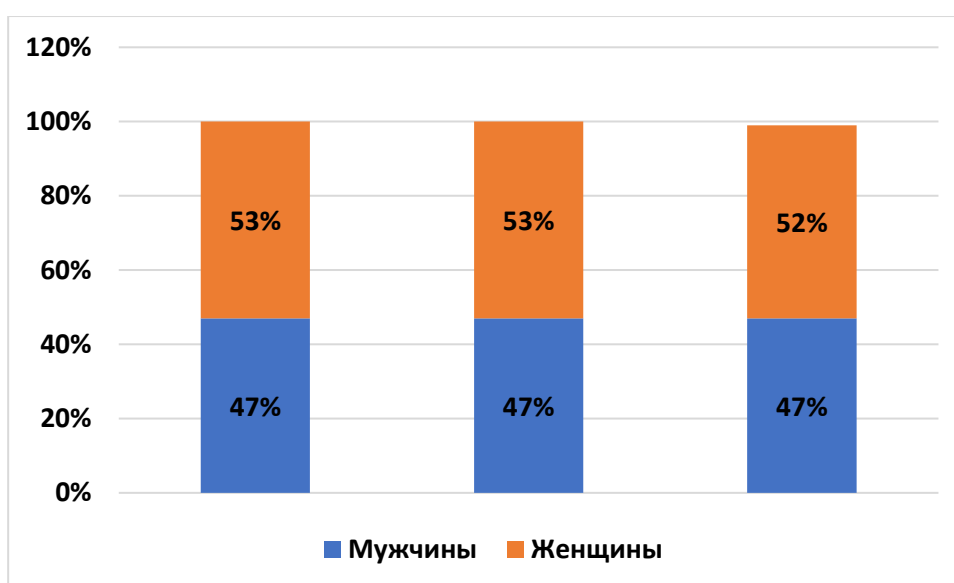


Рисунок 13–Структура персонала по половому признаку предприятия ООО «Чебаркульское молоко» в 2019 – 2021 гг., %

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) - это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

Рассмотрим подробно организационную структуру персонала, а также структуру по кадровому составу в таблице 5.

Таблица 5 – Профессиональная структура персонала и по уровню образования предприятия ООО «Чебаркульское молоко»

Категория	2019		2020		2021	
	Кол.	Кол..% в колонке	Кол.	Кол..% в колонке	Кол.	Кол..% в колонке
Образование						
Сотрудник						

Руководители	214	15,15	210	14,97	202	15,65
Высшее образование	127	8,99	127	9,05	118	9,14
Среднее профессиональное образование	70	4,95	71	5,06	71	5,50
Начальное профессиональное образование	7	0,50	5	0,36	6	0,46
Среднее (полное) общее образование	10	0,71	7	0,50	7	0,54
Специалисты	395	27,95	380	27,08	340	26,34
Высшее образование	236	16,70	229	16,32	217	16,81
Среднее профессиональное образование	126	8,92	117	8,34	93	7,20
Начальное профессиональное образование	13	0,92	13	0,93	13	1,01
Среднее (полное) общее образование	20	1,42	21	1,50	17	1,32
Другие служащие	11	0,78	9	0,64	9	0,70
Высшее образование	1	0,07	1	0,07	1	0,08
Среднее профессиональное образование	4	0,28	5	0,36	6	0,46
Начальное профессиональное образование	3	0,21	2	0,14	2	0,15
Среднее (полное)	3	0,21	1	0,07	-	-

общее образование						
Рабочие	793	56,12	804	57,31	740	57,32
Высшее образование	40	2,83	39	2,78	38	2,94
Среднее профессиональное образование	259	18,33	263	18,75	251	19,44
Начальное профессиональное образование	261	18,47	270	19,24	239	18,51
Среднее (полное) общее образование	233	16,42	232	16,54	212	16,42
Итого	1 413	100,00	1 403	100,00	1 291	100,00

По характеру выполняемых функций персонал подразделяется на четыре категории: рабочие, руководители, специалисты и другие служащие.

На рисунке 14 представлена организационная структура предприятия ООО «Чебаркульское молоко».

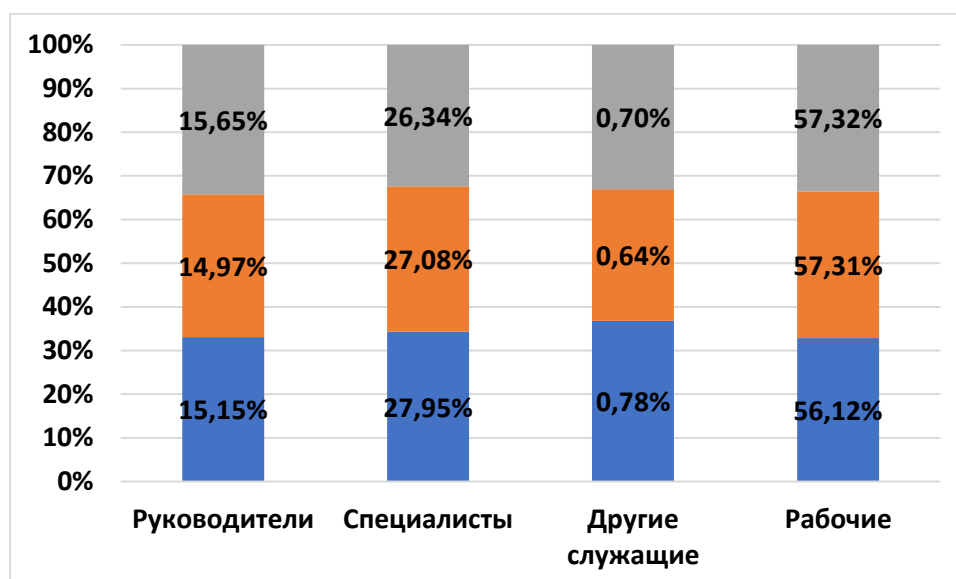


Рисунок 14—Организационная структура персонала предприятия ООО «Чебаркульское молоко» в 2019 – 2021 гг., %

В структуре работников предприятия преобладающую роль играют рабочие, что предопределяется особенностями отрасли, в которой ООО

«Чебаркульское молоко» работает. На протяжении 2019 – 2021 гг. на данную категорию приходится более 56 % всех сотрудников предприятия. На втором месте находятся специалисты, за 3 года на данную категорию приходится более 26%. Меньше всего составляют другие специалисты, их всего не более 0,5%.

Рассмотрим на рисунке 15 структуру персонала по уровню образования на предприятии ООО «Чебаркульское молоко».

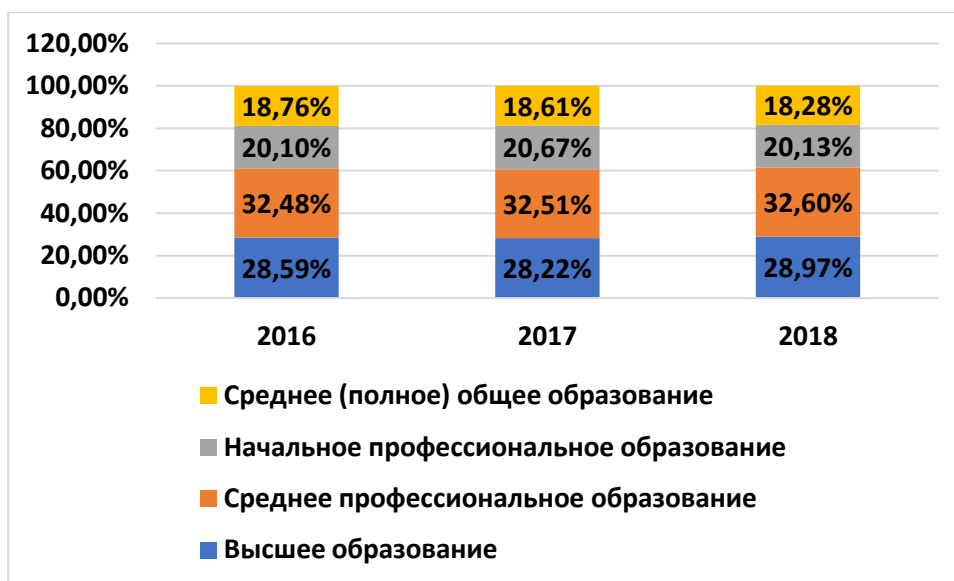


Рисунок 15 – Структура персонала по уровню образования ООО «Чебаркульское молоко» в 2019 – 2021 гг., %

В 2021 г. на предприятии сохранилась тенденция по приему молодых специалистов, имеющих высшее образование и прошедших профессиональную переподготовку. Большинство процессов в организации в настоящее время автоматизированы и основаны на передовых технологиях, что требует от персонала высокой квалификации и постоянного профессионального развития. Персонал ООО «Чебаркульское молоко» отличается высоким квалификационным уровнем: около 30 % сотрудников имеют высшее образование, 20,1 % - начальное профессиональное образование. При этом доля сотрудников со средне профессиональным и средне (полным) общим образованием имеет тенденции к снижению в 2020 г., предприятие будет способствовать этому и в последующие годы.



Рассмотрим возрастную структуру персонала организации в таблице 6.

Таблица 6 – Возрастная структура персонала ООО «Чебаркульское МОЛОКО»

Возраст	Период					
	2018		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 25	118	8,35%	108	7,70%	75	5,81%
25-30	219	15,50%	230	16,39%	200	15,49%
31-35	149	10,54%	147	10,48%	147	11,39%
36-39	91	6,44%	99	7,06%	88	6,82%
40-49	266	18,83%	246	17,53%	233	18,05%
50-59	407	28,80%	395	28,15%	378	29,28%
60-65	130	9,20%	134	9,55%	116	8,99%
свыше 65	33	2,34%	44	3,14%	54	4,18%
Итого	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Изучив предоставленные данные, можно сделать выводы о том, что наибольший процент работников находится в возрастном промежутке от 50 до 59 лет, что говорит о зрелом возрасте коллектива, работающем в ООО «Чебаркульское молоко».

Около 30% работников - люди в возрасте от 50 до 59 лет, далее можно отметить, что около 20% сотрудников работают в возрасте 40-49 лет. Это говорит о том, что персонал предприятия нужно пополнять молодыми сотрудниками, так как молодой персонал легче обучается, адаптируется и более управляем, чем более старшее поколение. Рассмотрим рисунок 16.

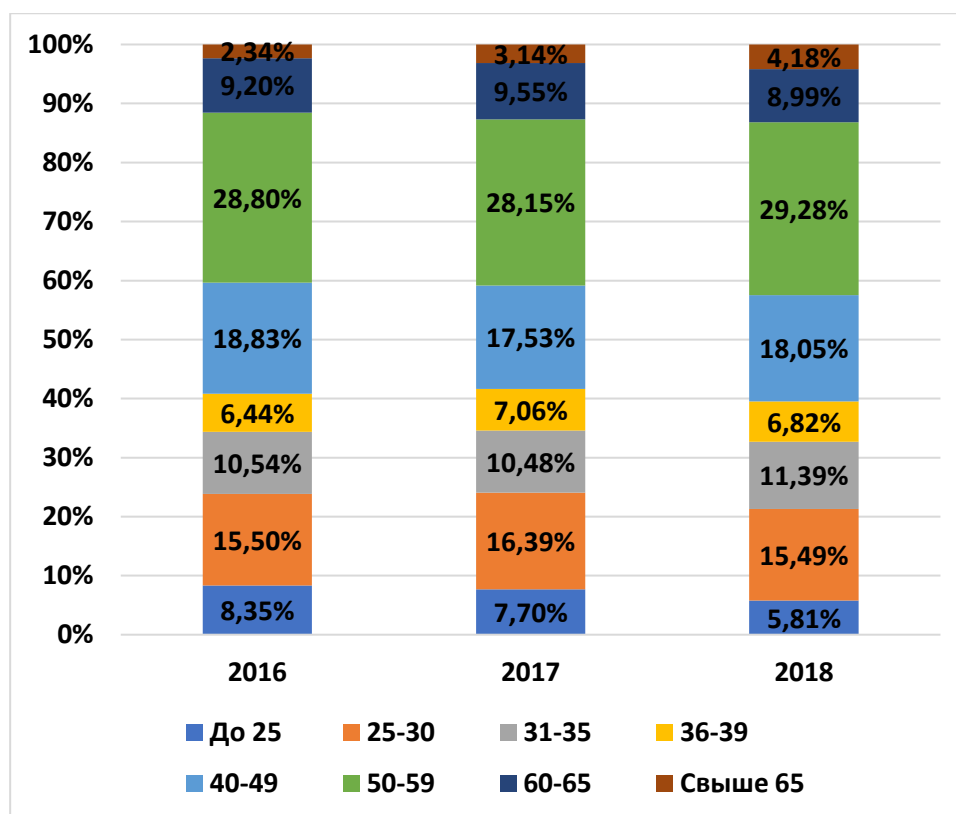


Рисунок 16–Возрастная структура персонала ООО «Чебаркульское молоко» в 2019 – 2021 гг., %

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы на предприятии ООО «Чебаркульское молоко» в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала по стажу работы в динамике 2019 – 2021 гг.

Стаж работы	Период					
	2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 5 лет	105	7,43%	98	6,99%	102	7,90%
5-10.	593	41,97%	589	41,98%	529	40,98%
10-15.	216	15,29%	215	15,32%	199	15,41%
15-20	294	20,81%	298	21,24%	268	20,76%
20-25	147	10,40%	146	10,41%	139	10,77%
свыше 25	58	4,10%	57	4,06%	54	4,18%
Итого	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Анализ персонала предприятия по стажу лет (рисунок 17) показал, что большую долю работающих около 40% составляют люди, проработавшие на предприятии от 5 до 10 лет что, является весьма положительным фактором.

Более того на предприятии есть рабочие, которые проработали на данном предприятии боле 25 лет. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива.

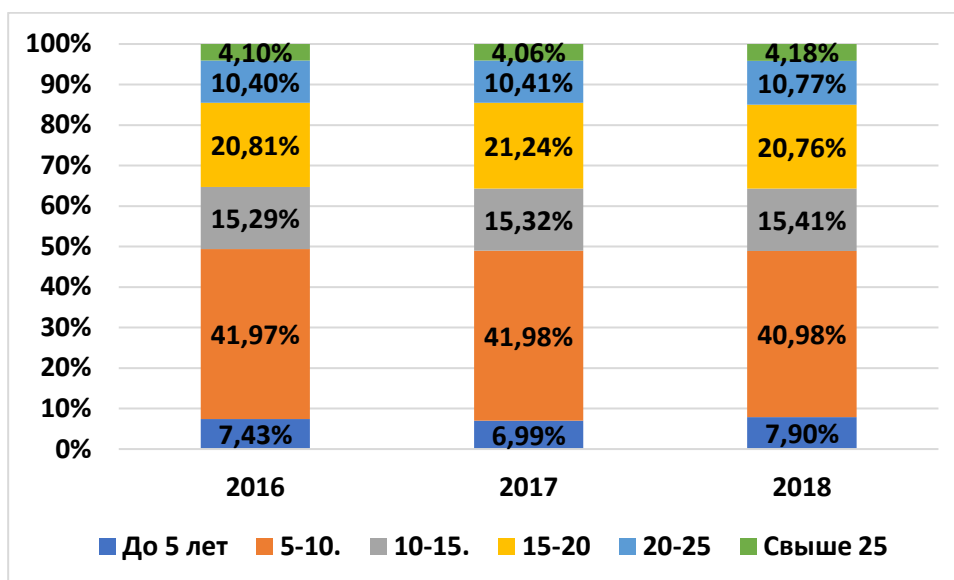


Рисунок 17–Структура персонала по стажу работы в 2019 – 2021 гг., %

Анализ внутренней и внешней среды позволил сформировать аналитическую основу для анализа мобильности коллектива, речь о котором будет в следующем параграфе выпускной квалификационной работы.

На предприятии действует коллективный договор, в котором расширен спектр социальных гарантий для работников. К таким социальным гарантиям можно отнести: предоставление дополнительных отпусков, не установленных Трудовым кодексом РФ, дополнительные пособия при рождении ребенка и по уходу за ним, льготные путевки в санатории, выплата пособий при уходе на пенсию, предоставление сокращенного рабочего дня беременным женщинам и женщинам, имеющим детей в возрасте до 3 лет, выплата материальной помощи, предоставление возможности выбора месяцев для исчисления заработной платы за время ежегодного отпуска и другие.

В основном на предприятии применяется сдельно – премиальная система оплаты труда.

Для анализа движения персонала воспользуемся инструментами, приведенными в главе 1 выпускной квалификационной работы. На основании кадровых сведений нами предлагается сформировать исходные данные для анализа движения персонала. В таблице 8 представлена Чебаркульское молоко принятых и уволенных сотрудников на ООО «Чебаркульское молоко» в период 2019 – 2021 гг.

Таблица 8 – Чебаркульское молоко принятых и уволенных сотрудников на ООО «Чебаркульское молоко» в период 2019 – 2021 гг., чел.

Показатель	Период анализа		
	2019	2020	2021
Принято новых сотрудников	5	28	10
Уволено	26	7	10
Всего	85	64	85

Из таблицы 8 видно, что в период 2019 – 2020 годы численность работников менялась: в 2020 году вывели из штата в связи с падением планов производства четвертую смену, что привело к сокращению численного состава до 64 человек. В 2021 году вырос объем планируемого производства молочной продукции, что вынудило предприятие наращивать численность и принять на работу ранее выведенную рабочую смену. Это привело к росту численного состава до 85 человек.

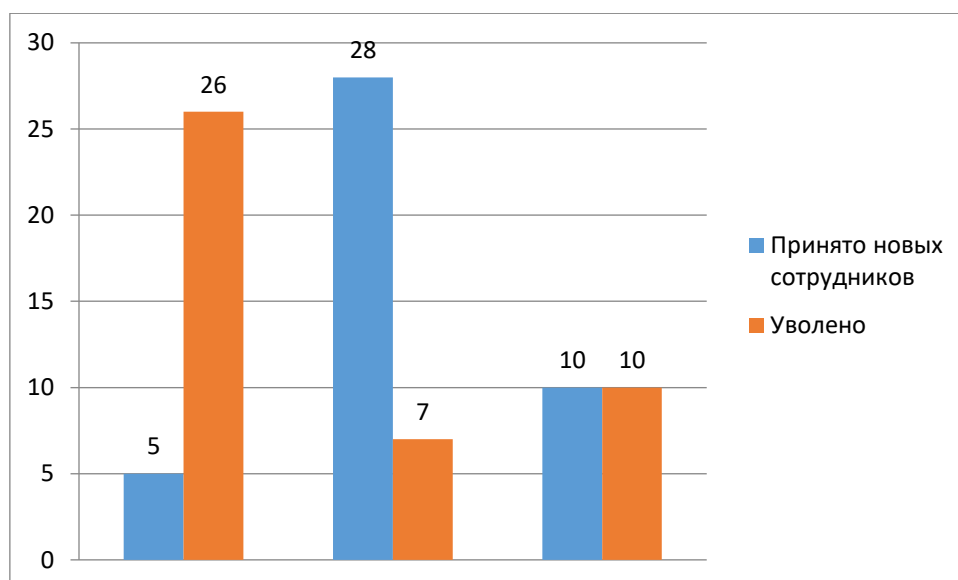


Рисунок 18– Чебаркульское молоко принятых и уволенных сотрудников на ООО «Чебаркульское молоко» в период 2019 – 2021 гг., чел.

В целях дальнейшего исследования нами проведен анализ причин увольнения сотрудников по данным отдела кадров предприятия. В таблице 9 представлены основные причины увольнения сотрудников ООО «Чебаркульское молоко» в период 2019 – 2021 гг.

Таблица 9 – Основные причины увольнения сотрудников ООО «Чебаркульское молоко» в период 2019 – 2021 гг., чел.

Причина увольнения	Период анализа		
	2019	2020	2021
Найдена более оплачиваемая работа	2	5	4
Найдена работа с более комфортными условиями труда	1	2	1
За нарушение трудовой дисциплины	2	0	2
Уход на пенсию	1	0	3
По инициативе работодателя (сокращение)	20	0	0
Всего	26	7	10

Из таблицы 9 видно, что основной причиной увольнения в 2019 году является сокращение четвертой смены путем сокращения работников на условиях выплаты единовременной выплаты. По причине неудовлетворенности в оплате труда текучесть достаточно сильная. Так по этой причине уволилось в 2019 году 2 человека, а в 2020 году уже 5 человек. В 2021 году данный показатель снизился и составил 4 человека. Следующим по числу уволенных были недовольные условиями труда.

За нарушение трудовой дисциплины в базе исследования в период анализа было уволено: 2 человека в 2019 году и 2 человека в 2021 году. На рисунке 19 представлена структура основных причин увольнения сотрудников ООО «Чебаркульское молоко» в период 2018 – 2020 гг.

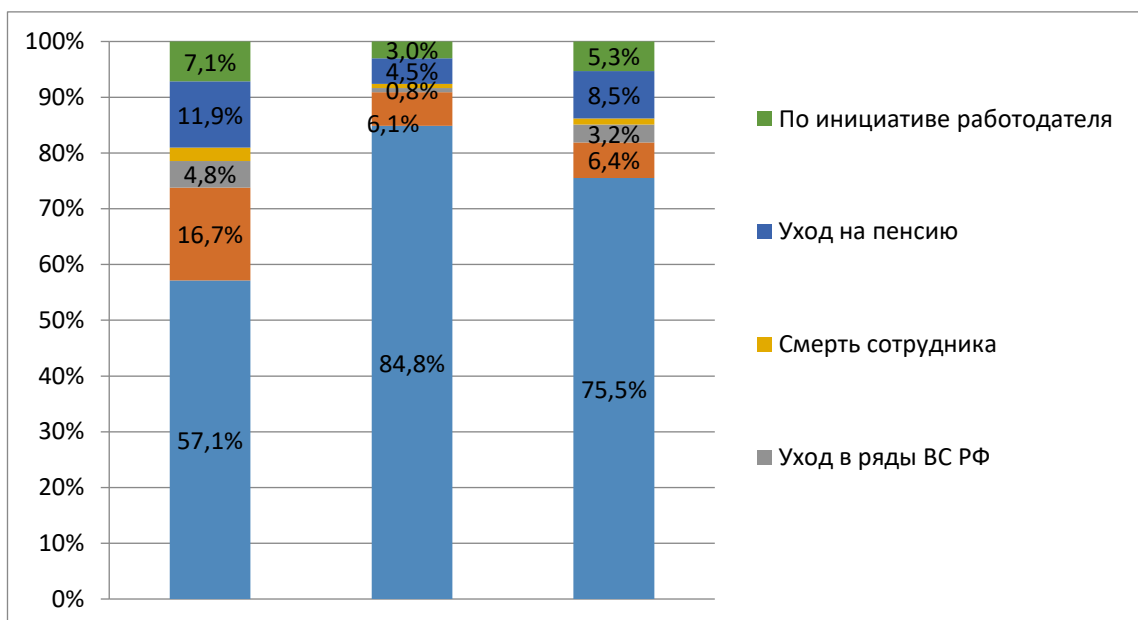


Рисунок 19 – Структурный анализ основных причин увольнения сотрудников ООО «Чебаркульское молоко» в период 2019 – 2021 гг., %

Показатели Чебаркульское молоко персонала предприятия представлены в таблице 10.

Коэффициент оборота по приему в 2019 году составлял 5,9%. А в 2020 году 43,8%. В 2021 году данный показатель составил уже 11,8%. Коэффициент оборота по выбытию в 2019 году составил 30,6%, что объясняется сокращением 20 человек в связи с падением уровня объема производства. В 2002 году данный показатель снизился 10,9%, а в 2021 году

составил 18,8%. Коэффициент текучести персонала в ООО «Чебаркульское молоко» в период 2019 – 2021 гг. снижалась (с 30,6% в 2019 году до 11,8% в 2021 году), но остается недопустимо высокой для производственного предприятия. Коэффициент уровня трудовой дисциплины составляет стабильную величину равную в 2019 и в 2021 году 2,4%.

Таблица 10 – Чебаркульское молоко основных показателей стабильности и мобильности коллектива ООО «Чебаркульское молоко» в период 2019 – 2021 гг., %

Показатель	2019	2020	2021
Коэффициент оборота по приему	5,9%	43,8%	11,8%
Коэффициент оборота по выбытию	30,6%	10,9%	11,8%
Коэффициент общего оборота	36,5%	54,7%	23,5%
Коэффициент текучести персонала	30,6%	10,9%	11,8%
Коэффициент постоянства персонала	69,4%	89,1%	88,2%
Уровень трудовой дисциплины	2,4%	0,0%	2,4%

Учитывая анализ хозяйственной деятельности, анализа кадрового состава и его стабильности (текучести) нами сформулированы следующие выводы:

При анализе существующей на предприятии системы оплаты труда были выявлены недостатки, негативно сказывающиеся на мотивации работников, их удовлетворенности условиями работы и заработной платой. Для построения эффективной системы оплаты труда необходимо придерживаться ряда требований:

- соответствие системы оплаты труда стратегии развития предприятия;
- соблюдение принципа справедливости при определении вознаграждений для разных должностей;
- четкость, логичность и прозрачность системы оплаты труда;
- информированность персонала.

## 2.2. Анализ развития элементов культуры коучинга в «Чебаркульское молоко»

По информации, полученной на основе полуструктурированного интервью с HR-директором, в 2021 году компания столкнулась с проблемой вовлеченности персонала. Проблема была выявлена после опроса сотрудников (рисунок 20), который привел к следующим результатам. Самым важным из 22 критериев, способствующих продуктивной работе, сотрудники посчитали «Понимание и оценка непосредственного руководителя Вашего вклада в общее дело». На второе место по значимости сотрудники отнесли критерии «Опытный и авторитетный руководитель» и «Комфортный коллектив». Уровень оценок данных критериев сотрудниками не удовлетворял руководство. Более того, критерий «Информированность о делах Компании» имел одну из самых низких оценок. Сгруппировав данные критерии в общий блок, компания поставила перед собой задачу повышения вовлеченности сотрудников, помимо других проблем, выявленных в результате опроса.



Рисунок 20 – Опрос сотрудников компании «Чебаркульское молоко» относительно вовлеченности сотрудников



Для повышения вовлеченности сотрудников компания предприняла ряд действий в 2021 году. Так, например, была улучшена программа развития для директоров магазинов. На данный момент для них существует обязательная программа адаптации на протяжении 40 дней, которая включает изучение созданного вспомогательного инструмента – «Книга Директора». Обязательная программа обучения включает 8 курсов, направленные на развитие управленческих компетенций, навыков постановки задач и т.п. Также был стандартизирован отбор и наем управленческого персонала через разработку четких критериев и модификацию профиля компетенций. Для линейных сотрудников компания организует творческие задания, мотивационные игры и различные конкурсы, как, например, «Внутренний Ревизорро».

Однако, как утверждает HR-директор, описанных выше действий, скорее всего, оказалось недостаточно для существенного увеличения показателя «вовлеченность персонала». Для того, чтобы проверить актуальность проблемы вовлеченности на 2017 год, было проведено соответствующее исследование совместно с HR-отделом компании.

Исследование заключалось в опросе сотрудников компании по разработанной компанией анкете, состоящей из двух вариаций: важность критерия лично для сотрудника на данный момент времени (Приложение 2) и удовлетворенность сотрудника данным критерием на данный момент времени в компании (Приложение 3), а также по методике Net Promoter Score (Приложение 4). Результаты проведенного исследования, подробное описание которых не входит в рамки цели данной работы, подтвердили актуальность проблемы вовлеченности персонала в компании «Чебаркульское молоко».

Как было указано в разделе 1.5.2 данной работы, определение текущей культуры в компании является одним из этапов внедрения культуры коучинга. Анализ культуры компании «Чебаркульское молоко» проводился

по наиболее популярным методикам: типологии К. Кэмерона и Р. Куинна (1999) и модели Д. Дэнисона (1995).

В результате полуструктурированного интервью с HR-директором компании были получены следующие результаты относительно организационной культуры. В компании доминирует иерархическая организационная культура, то есть существует определенный набор стандартов и процедур, включая «Книгу Директора» и «Книгу Продавца», основной акцент в работе делается на выполнении поставленных требований и сокращение издержек, деятельность руководства направлена на организацию и координацию работы сотрудников.

В то же время в компании присутствуют элементы клановой организационной культуры. Отношения между сотрудниками построены на принципах партнёрства, дружбы и доверия. Идеи сотрудников поощряются и рассматриваются руководством. Так, например, в центральном офисе компании можно найти почтовый ящик, в который каждый сотрудник, может положить анонимное письмо на имя собственника и/или генерального директора компании.

На основе полуструктурированного интервью с представителем учебного центра компании, организационную культуру можно охарактеризовать следующим образом:

- В основе системы ценностей сотрудников лежит ориентация на клиента, именно эта ценность отражена в миссии для сотрудников, которая звучит следующим образом: «Улучшение качества жизни покупателей за счет предоставления высококачественных товаров по уходу за собой и за домом, приятного сервиса и позитивных эмоций». То есть, сотрудники Улыбки Радуги ориентированы на высококачественное обслуживание покупателей, выстраивание с ними долгосрочных отношений. Именно поэтому в компании постоянно проводится обучение сотрудников по направлению работы с покупателями, а руководители на рабочих местах информируют сотрудников о принципах работы с клиентами.

- Чебаркульское молоко – крупная розничная сеть с большим числом сотрудников, именно поэтому большое значение придается поддержанию стабильного и эффективного хода деятельности, который, в свою очередь поддерживается большим количеством различных правил и процедур.
- В компании высок авторитет руководства. Сотрудники доверяют своим руководителям, прислушиваются к их мнению. Зачастую сотрудники копируют модель поведения руководителей.
- Большое внимание уделяется вовлеченности персонала, поэтому в компании постоянно совершенствуется система мотивации, проводится оценка удовлетворенности сотрудников, реализуются различные программы обучения и развития персонала.
- Что касается взаимоотношений между сотрудниками, в компании сложились партнерские и дружеские отношения, в коллективе принято помогать друг другу, коллеги обращаются друг к другу на «ты» и по имени. Такие взаимоотношения создают благоприятный организационный климат, способствующий повышению эффективности работы сотрудников.

Более подробно организационная культура компании «Чебаркульское молоко» отражается в результате анализа опроса по составленной автором анкете, которая направлена на оценку развития элементов культуры коучинга в компании и представлена в следующем разделе.

Из первой главы, в котором описывались подходы к созданию культуры коучинга, следует, что перед тем, как внедрять коучинг в организацию, необходимо проанализировать его текущее развитие. Для этого автором была разработана соответствующая анкета, которая направлена на анализ развития элементов культуры коучинга в организации, которые были описаны выше.

Анкета (Приложение 1) состоит из шести блоков, которые соответствуют шести элементам культуры коучинга:

1. Ориентация на развитие и обучение;
2. Сотрудничество и открытость между сотрудниками;

3. Качественная обратная связь;
4. Недирективный стиль руководства;
5. Использование и восприятие коучинга в организации;
6. Соответствие принципам коучинга при взаимодействии.

Благодаря содействию HR-отдела, по данной анкете был проведен анонимный онлайн-опрос 239 сотрудников компании «Чебаркульское молоко», большую часть которых составили сотрудники центрального офиса в Санкт-Петербурге. Перейдем к результатам исследования, которые разделены на основе элементов культуры коучинга.

#### Ориентация на развитие и обучение

Первый блок вопросов анкеты был направлен на анализ такого элемента культуры коучинга, как ориентация на развитие и обучение. В частности, респонденты отмечали количество программ корпоративного обучения (курсы, семинары, конференции, тренинги, вебинары и т.п.), которое они прошли за год и которое хотели бы пройти. 60 сотрудников, то есть четверть респондентов, не прошли ни одной программы корпоративного обучения за последний год. В то же время почти половина сотрудников (44,4%) прошли от одного до трех обучений за год. 24% респондентов прошли от 3 до 9 программ обучения, а 6% – от 9 до 15 программ. Более 15 программ корпоративного обучения за последний год не прошёл никто из 239 респондентов. В целом можно утверждать, что в компании присутствует корпоративное обучение, т.к. 75% сотрудников прошли за год по крайней мере одну программу обучения.

Однако пожелания сотрудников относительно количества подобных программ несколько разнятся с действительностью (рисунок 21). Так, например, 41% респондентов хотят посетить как минимум три программы обучения, когда в действительность такое количество программ проходят лишь 24% респондентов.

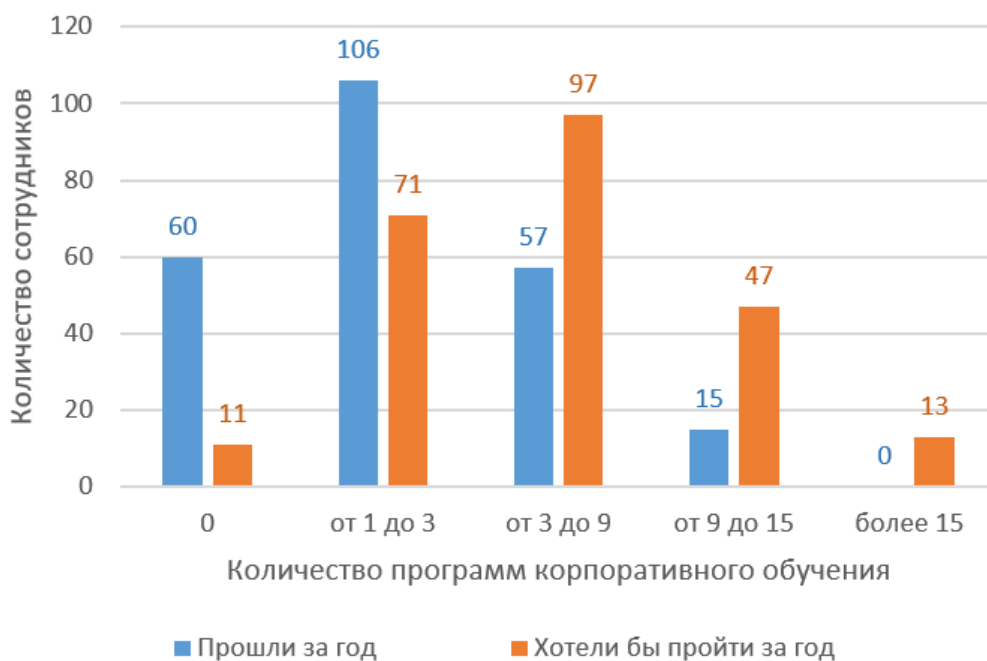


Рисунок 21 – Корпоративное обучение в компании

Подавляющее количество респондентов (95%) хотят проходить обучение, чтобы повышать свои профессиональные навыки и умения, что соответствует культуре коучинга. Более того, 86% сотрудников считают, что их руководство поддержит их, если им понадобится обучение для выполнения стоящих перед ними задач. Помимо этого, задачи, выполняемые на рабочем месте, способствуют профессиональному развитию у 83% респондентов. Однако 30% сотрудников не уверены в том, что их руководство считает целесообразным то обучение, которое они хотят пройти. Также 43% респондентов не уверены в том, что их руководители осведомлены об уровне развития компетенций своих сотрудников.

Таким образом, можно заключить, что «Чебаркульское молоко» ориентирована на развитие и обучение своих сотрудников, т.к. подавляющее большинство сотрудников хотят проходить обучение и проходят его, а их руководители поддерживают их в этом вопросе. Однако сотрудники выражают желание проходить больше программ обучения, чем предоставляет компания, а некоторые руководители не в курсе или против этого, возможно, из-за отсутствия должностной оценки персонала.

#### Сотрудничество и открытость между сотрудниками

Следующий блок вопросов анкеты был направлен на оценку уровня развития сотрудничества и открытости между сотрудниками в компании. Как часть этого элемента культуры коучинга было проанализировано, как часто сотрудники предлагают свои идеи руководству (рисунок 22) и как часто руководство рассматривает эти идеи. Почти половина респондентов (48%) отметили, что они редко предлагают идеи своему руководству, которые могут улучшить работу отдела/подразделения/компании. Регулярно или очень часто свои идеи предлагают 47%. Стоит отметить, что, по мнению 56% респондентов, руководство рассматривает каждую предложенную идею. Идеи 24% сотрудников руководство рассматривает редко или от случая к случаю.

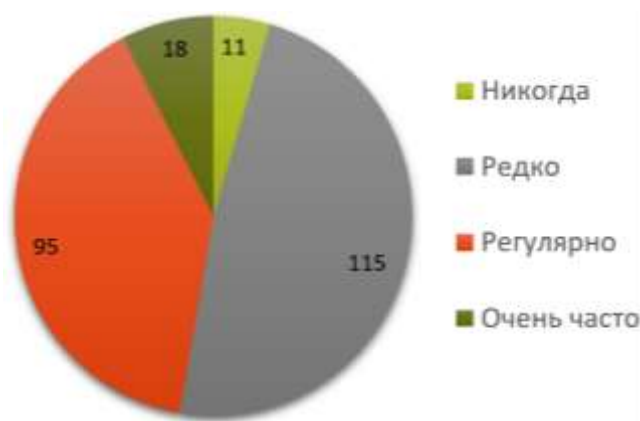


Рисунок 22 – Частота выдвижение идей сотрудниками в компании

70% респондентов утверждают, что у них в коллективе принято помогать друг другу даже в ущерб своим интересам, что говорит о высоком уровне сплоченности и взаимовыручки в коллективе. Более того, 85% сотрудников открыто обмениваются знаниями между собой и делятся опытом. Однако 29% подобных отношений внутри коллектива ограничиваются только рабочими вопросами, не затрагивая личную жизнь и хобби сотрудников. 64% респондентов утверждают, что они спорят со своим руководителем, когда убеждены, что их доводы обоснованы и конструктивны, что говорит об открытости руководства. В то же время 36% опрошенных сотрудников предполагают, что руководство может

отреагировать на предложенные идеи нежелательным образом, поэтому иногда предпочитают не высказываться.

Можно заключить, что в компании «Чебаркульское молоко» большинство сотрудников не предлагают своих идей или делают это редко, возможно, из-за того, что опасаются нежелательной реакции руководства. Но открытость и сотрудничество между сотрудниками всё же ярко выражены, т.к. сотрудники помогают друг другу, обмениваются знаниями и в большинстве случаев готовы отстаивать свои идеи и предложения.

#### Качественная обратная связь

Третий блок вопросов анкеты был нацелен на анализ качества предоставления обратной связи в компании и её регулярности (рисунок 23). 62% респондентов отметили, что они обсуждают результаты своей работы с руководителем, то есть получают обратную связь, раз в неделю или раз в месяц. 41 из 239 респондентов получают обратную связь каждый день, что способствует развитию культуры коучинга. Однако стоит обратить внимание на то, что 14% сотрудников получают обратную связь только несколько раз в год, а 7% не получают её вообще.

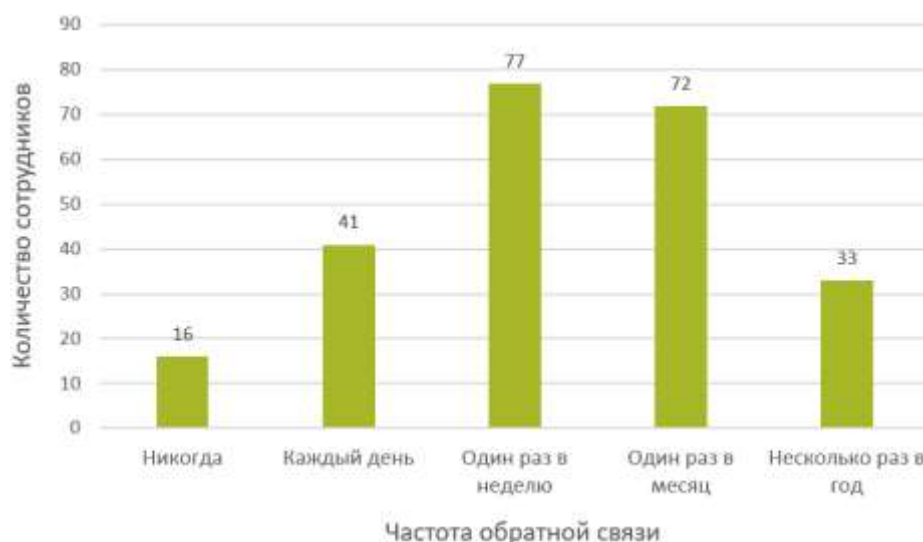


Рисунок 23 – Частота обратной связи в компании

Ориентируясь на правила предоставления обратной связи, элемент «качественная обратная связь» в компании «Чебаркульское молоко» нуждается в некотором улучшении, т.к. 31% сотрудников не исключают

возможности, что их руководитель будет критиковать их прилюдно. 44% респондентов утверждают, что общение с руководителем помогает понять им, что они делают правильно или неправильно, но не мотивирует их. Более того, 66% сотрудников не согласны с тем, что их руководитель чаще акцентирует внимание на достижениях своих подчиненных, а не на их ошибках, что противоречит культуре коучинга. Помимо этого, 34% опрошенных сотрудников не хотят отвлекать своего руководителя, поэтому ждут, когда он сам заметит результаты их работы. Однако только 4% согласились с тем, что их руководитель иногда переходит на обсуждение личности сотрудника вместо результатов. Также 79% респондентов ответили, что в процессе обратной связи они могут высказывать свою точку зрения руководителю, зная, что он адекватно её воспримет. Обратная связь от руководителя должна показывать важность выполняемых сотрудником задач, что характерно для 68% опрошенных сотрудников.

Таким образом, в компании «Чебаркульское молоко» подавляющее большинство сотрудников регулярно получают обратную связь от своих руководителей. Более того, в процессе обратной связи между руководителем и подчиненным, которая крайне редко переходит на личности, выстраивается конструктивный диалог, в котором мнение каждой стороны учитывается. Однако качество обратной связи в определенных аспектах нуждается в улучшении, т.к. некоторые руководители могут прилюдно критиковать своих подчиненных, обратная связь во многом базируется на фиксировании ошибок, а не достижений, и не мотивирует сотрудников.

#### Недирективный стиль руководства

Четвертый блок анкеты вопросов оценивал уровень развития недирективного стиля управления в компании. Данный стиль управления предполагает в том числе совместное обсуждение руководителем и подчиненным вариантов достижения результата. 82% респондентов считают, что подобные обсуждения характеризуют их отношения с руководителем (рисунок 24). Помимо этого, почти половина сотрудников (48%) утверждают,



что их руководитель часто задает им вопросы, что является элементов недирективного стиля управления. Более того, 90% сотрудников считают, что задачи, которые стоят перед ними, крайне важны для компании.

Однако 45% респондентов считают, самодеятельность в процессе выполнения рабочих задач может привести к нежелательной реакции, поэтому следуют четким инструкциям руководителя. Безусловно, следование инструкциям повышает уверенность руководителя в надлежащем исполнении обязанностей сотрудников, но препятствует креативности и нестандартному мышлению в решении задач. 28% респондентов не вносят свои корректировки в стоящие перед ними цели и задачи, так как, по их мнению, такие полномочия есть только у руководства. Также 88% опрошенных сотрудников согласились с утверждением, что их руководитель назначает им конкретные цели и задачи, которые они обязаны выполнить. Конкретные цели и задачи соответствуют правилам целеполагания, однако их назначение руководителем не всегда можно отнести к недирективному управлению.



Рисунок 24 – Ответы респондентов на утверждение

То есть, основываясь на ответах респондентов, в компании «Чебаркульское молоко» достаточно развито недирективное управление, т.к. в подавляющем большинстве случаев сотрудники привлекаются руководителем к обсуждению бизнес-задач, при этом руководители часто

интересуются мнением своих подчиненных. Однако практически у половины сотрудников отсутствует самостоятельность в принятии новых и нестандартных решений, а треть сотрудников не могут изменять и корректировать назначенные руководством цели.

### Использование и восприятие коучинга

Предпоследний блок вопросов оценивал уровень восприятия коучинга в компании и использование его инструментов, описанных в разделе 1.4. По результатам опроса, понятие термина «коучинг» известно 65% опрошенных сотрудников. Более того, по мнению половины респондентов (51%), внутренний коучинг, то есть без привлечения сторонних специалистов, используется в компании «Чебаркульское молоко».

Инструменты коучинга, то есть вопросы, которые, впрочем, могут использоваться не только в процессе коучинга, разделены по элементам модели GROW, описанной выше. В рамках опроса сотрудникам предлагалось выбрать те вопросы, которые, по их мнению, задает им руководитель (рисунок 25).

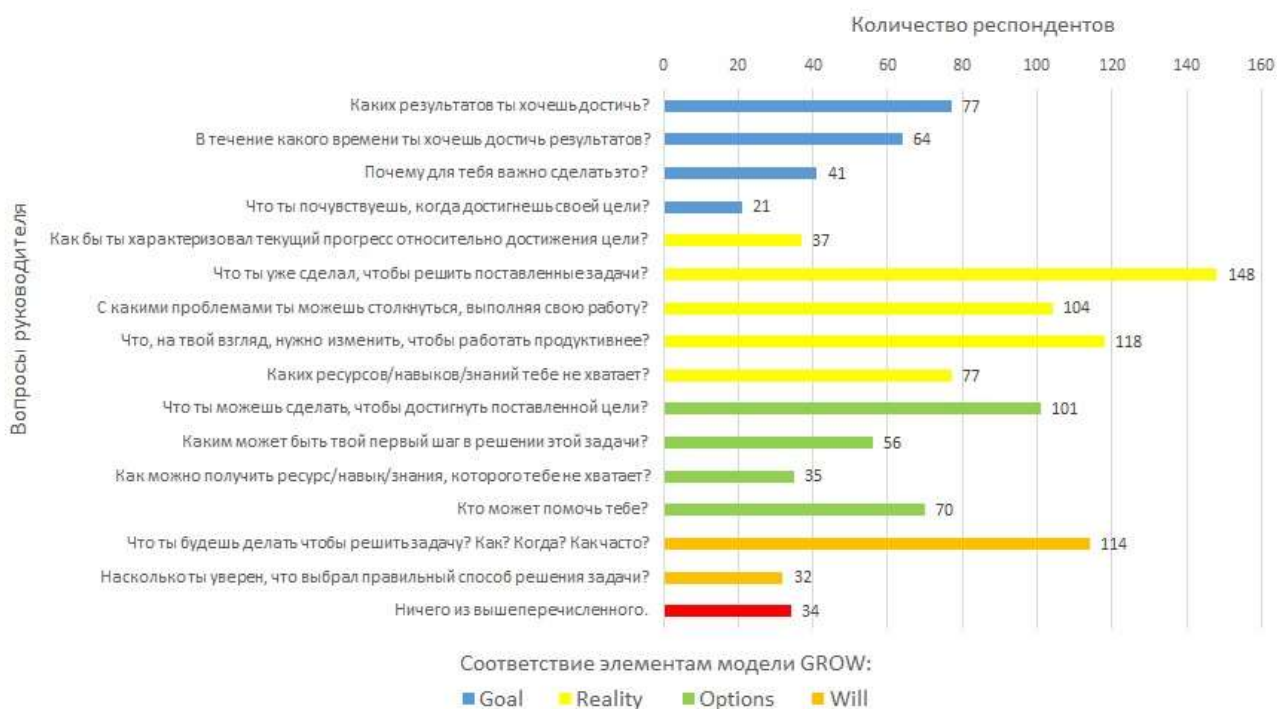


Рисунок 25 – Вопросы, задаваемые руководителем

Если рассчитать среднее количество респондентов, отметивших вопросы, которые принадлежат к тому или иному элементу модели GROW, то можно заключить следующее. Элемент модели «Цель», направленный на оценку желаемых результатов сотрудников, используется руководителями в 21% случаев. Вопросы из элемента «Reality», то оценка текущего положения, навыков и ресурсов сотрудника, применяется по отношению к 41% сотрудников. 27% сотрудников отмечают, что их руководитель задает им вопросы, направленные на поиск вариантов достижения цели и их оценку, то есть «Options» по модели GROW. Элемент «Действие» (Will), то есть вопросы, помогающие составить конкретный план действий по достижению результатов и оценить уверенность сотрудника в них, используется руководителями в 31% случаев. Помимо этого, к 14% сотрудников компании не применяется ни один из представленных вопросов.

Таким образом, в компании «Чебаркульское молоко» большинство сотрудников знают, что такое коучинг. Большинство также считает, что внутренний коучинг используется в компании. Однако ни один из элементов наиболее популярной модели коучинга не применяется и к половине сотрудников. В то же время, можно отметить использование элементов «Reality» и «Will», так как они применяются как минимум к трети сотрудников.

#### Соответствие принципам коучинга при взаимодействии

Закрывающий блок вопросов был направлен на оценку соответствия принципам коучинга, описанным в разделе 1.5.4, при взаимодействии между сотрудниками. Результаты опроса показали, что 85% сотрудников компании доверяют своему руководителю, что является одним из принципов коучинга. Более того, 72% респондентов отметили, что их руководитель создает такой психологический климат, в котором они чувствуют себя уверенно в решении любых задач. Помимо этого, только 12% опрошенных сотрудников согласились с тем, что их руководитель предоставляет им готовое решение их проблем, в то время, как принцип коучинга «самостоятельное обучение»

предполагает обратное. Однако 67% респондентов не уверены в том, что они не получают наказание, которое противоречит принципу «невиновность», если совершат ошибку в своей работе. Также, почти треть сотрудников (28%) согласились с тем, что с их руководителем они чаще ищут причины возникающей проблемы, а не пути её решения. Основываясь на принципе «ориентация на решение», процесс коучинга в большей своей степени не должен состоять из поиска причин проблемы. Кроме того, 75% респондентов не могут утверждать, что их руководитель дает им сложные задачи, чтобы они продемонстрировали свои навыки. Это утверждение оценивало соответствие принципу «вызов» при взаимодействии.

Можно заключить, что взаимодействие между сотрудниками в компании «Чебаркульское молоко» соответствует большинству принципам коучинга. Однако стоит обратить внимание на те принципы, которые используются относительно редко, как, например, невиновность, вызов, и ориентация на решение.

Таким образом, в данном разделе было описано проведенное исследование и его результаты, анализируя которые, можно утверждать, что каждый элемент культуры коучинга присутствует в компании «Чебаркульское молоко», но нуждается в определенном улучшении. Рекомендации по данным улучшениям будут предложены в заключающем разделе этой главы.

### **2.3. Мероприятия по развитию элементов культуры коучинга в ООО «Чебаркульское молоко»**

На основе анализа результатов проведенного исследования, можно предложить ряд рекомендаций по развитию элементов культуры коучинга в компании «Чебаркульское молоко», которые в первую очередь адресованы HR-отделу компании, включая учебный центр и отдел внутренних коммуникаций. Каждая предложенная рекомендация имеет соответствующее влияние на индикаторы вовлеченности по модели вовлеченности Hewitt Associates, концепции вовлеченности Business Result Group и подход к оценке вовлеченности по Gallup:

1. Увеличить количество программ корпоративного обучения, так как по результатам опроса большинству сотрудников не хватает предоставляемого обучения. В целях экономии средств компании можно расширить внутреннее обучение, которое уже сильно развито, и обучать сотрудников, используя имеющихся тренеров. Однако, как в случае внутреннего, так и внешнего обучения, предварительно стоит проводить оценку персонала.

➤ Если сотрудники будут удовлетворены предоставляемым компанией обучением, то утверждение «В течение прошедшего года у меня на работе были возможности для учебы и профессионального роста» они смогут оценить более высоко по шкале справедливости по методике Gallup Q12. Также качественное корпоративное обучение позволит повысить лояльность сотрудников и желание работать в организации как можно дольше, что соответствует блоку «лояльность» по концепции вовлеченности Business Result Group.

2. Оптимизировать оценку персонала, ввиду того, что некоторые руководители не осведомлены об уровне развития компетенций у своих подчиненных. Оценка персонала может проводиться как с привлечением сторонних специалистов (SHL, Talent Q, Экопси и т.п.), так и внутренними

силами с помощью специально разработанных инструментов, например, вербальные и аналитические тесты, суждение руководителя, деловые игры, решение кейсов и т.д. Регулярная оценка персонала также будет являться эффективным инструментом при оценке эффективности обучения.

➤ Оценка персонала как таковая вряд ли имеет прямую зависимость с вовлеченностью персонала, однако, если сотрудники будут осведомлены об уровне развития их знаний и навыков, у них может усилиться желание развиваться и повышать уровень своих компетенций, что соответствует индикатору «стремится» по модели вовлеченности Hewitt Associates.

3. Ввести поощрения за выдвижение сотрудниками новых идей, которые могут улучшить работу компании. Как было указано выше в центральном офисе компании каждый сотрудник может опустить письмо со своими пожеланиями в почтовый ящик на имя собственника или генерального директора. Однако данные опроса показали, что более половины сотрудников редко предлагают свои идеи, опасаясь нежелательной реакции руководства. Поэтому каждая идея, предложенная сотрудником, должна быть либо отклонена в контексте конструктивной и позитивной критики, либо принята, за что сотрудник должен получить соответствующее поощрение, в форме, например, премии, публичного признания, устной похвалы и т.п.

➤ Если сотрудники будут предлагать больше идей, то это повысит индикатор «Инициативы» по концепции BRG. Также, если руководители будут рассматривать каждую предложенную идею, то сотрудники с большей вероятностью будут положительно характеризовать седьмое утверждение по опроснику Q12: «Мне кажется, что на работе с моим мнением считаются».

4. Организовывать больше вне рабочих коммуникаций между сотрудниками, так как, по мнению трети опрошенных сотрудников, отношения в коллективе не выходят за рамки рабочих вопросов. Чтобы повысить уровень доверия и открытости между сотрудниками, данные

коммуникации могут быть организованы в форме различных корпоративных мероприятий, читательского клуба, спортивной команды и т.п.

➤ Внерабочие коммуникации позволят сотрудникам создать дружеские отношения с их коллегами, а, ориентируясь на подход Gallup Q12, это повысит их вовлеченность. Более того, если в коллективе сложатся дружеские отношения, то сотрудники с большей вероятностью будут рекомендовать компанию как место работы (блок «HR-бренд» по концепции Business Result Group).

5. Организовать тренинги по коучингу и недирективному стилю управления для руководителей высшего и среднего звена. Как показали результаты исследования, инструменты коучинга довольно редко применяются в компании в полноценном объеме. Более того, у многих сотрудников отсутствует самостоятельность в принятии новых нестандартных решений, что не соответствует недирективному управлению. Начинать подобные тренинги, как было указано в теоретической части и в описании опыта компании «Газпром нефть», необходимо с высшего руководства. Для большего эффекта можно приглашать высококвалифицированных и известных специалистов в данной области, как, например, Майлз Дауни. Более того, необходимо разработать четкие критерии отбора провайдеров для подобных тренингов, которые должны учитывать стаж, отзывы клиентов, опыт работы с компаниями формата дрогери или схожего, и соответствие тренеров культуре компании и предпочтениям сотрудников. Одними из провайдеров подобных тренингов могут являться Северо-Западный Университет Коучинга (NWCU), Международный Эриксоновский Университет, Коучинговая компания Next Level и др.

➤ Сотрудники, чей руководитель должным образом использует коучинг и недирективный стиль управления, скорее всего согласятся с тем утверждением, что у них на работе есть человек, который поощряет их рост (6-ой индикатор по Gallup). Также, это повлияет на оценку утверждения «Я

располагаю материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы» (2-ой индикатор по Gallup), так как на это влияет коучинг, а, в частности, элемент «Reality» по модели Grow. Помимо этого, использование первого элемента модели Grow, то есть постановка цели, может положительным образом повлиять на оценку утверждения «На работе у меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего» (3-ой индикатор по Gallup).

6. Организовывать регулярные коуч-сессии между руководителем и подчиненными для того, чтобы впоследствии элементы коуч-сессий вошли в ежедневные взаимодействия между ними, а также для формирования представления о коучинге и его предназначении у всех сотрудников. Подобные коуч-сессии не должны быть обязательны, т.к. это может вызвать определенные сопротивления и негативное отношение у сотрудников. Однако нужно предлагать коучинг и позиционировать его как один из инструментов в управленческом арсенале руководителя, как это было успешно сделано в компании «Газпром нефть». В целях экономии времени и других ресурсов, информацию о коучинге, предложения в организации коуч-сессий, а также успешные практики в этой области, можно размещать на корпоративном портале компании или в ежемесячных печатных публикациях.

➤ Регулярные коуч-сессии с руководителем, помимо воздействий на вовлеченность, описанных в предыдущем пункте, должны положительным образом повлиять на оценку сотрудников следующего утверждения: «За последние шесть месяцев кто-то на работе беседовал со мной о моем прогрессе» (11-ый индикатор по Gallup).

7. Организовать внутренние семинары по предоставлению обратной связи и целеполаганию для руководителей. Данная рекомендация предложена на том основании, что некоторые сотрудники крайне мало или вовсе не получают обратной связи, общение с руководителем больше акцентируется на ошибках, а не достижениях, а некоторые руководители



прилюдно критикуют своих подчиненных. Подобные семинары будет рациональнее организовывать собственными силами, т.к. это минимизирует издержки, а качество останется на высоком уровне, потому что учебный центр компании располагает высококвалифицированными специалистами с психологическим и педагогическим образованиями.

➤ Качественная обратная связь от руководителей должна положительным образом влиять на мнение сотрудников об организации, в результате чего, они с большей вероятностью будут советовать компанию как место работы своим друзьям и коллегам, что соответствует индикатору «говорит» по модели Hewitt Associates и блоку «HR-бренд» концепции Business Result Group. Регулярная и качественная обратная связь повлияет на оценку утверждения «За последние семь дней мне была объявлена благодарность, либо меня похвалили за хорошо выполненную работу» (4-ый индикатор по Gallup).

8. Разработать методологию оценки эффективности коучинга. Как и при многих других внедряемых проектах, руководство компании может потребовать отчет об эффективности проводимых мероприятий в области коучинга. Для этого на начальных этапах следует определить, как будут оцениваться процессы коучинга в компании. Подобная оценка может основываться, например, на интервью с участниками коуч-сессий, как это было предпринято в ПАО «Газпром нефть», на расчете показателя ROE (Return On Expectations) или на модели Д. Киркпатрика и Дж. Филипса. В крайних случаях можно предпринять попытки оценки экономической эффективности по модели ROI (Return On Expectations), однако подобные попытки могут оказаться более ресурсозатратными, чем сами коучинговые мероприятия.

➤ Данная рекомендация не может быть напрямую соотнесена с вовлеченностью персонала, однако оценка эффективности коучинга и его корректировка при необходимости улучшают его качество, что, в свою очередь, напрямую влияет на вовлеченность персонала.

Следование предложенным рекомендациям позволит компании «Чебаркульское молоко» создать культуру коучинга, или, по крайней мере, развить важные её элементы, такие, как сотрудничество и открытость между сотрудниками, качественная обратная связь, ориентация на обучение и развитие, недирективный стиль управления, повысив тем самым вовлеченность сотрудников.

Безусловно, не только образование и развитие сотрудников обуславливает повышение стабильности персонала, оно, скорее, косвенно влияет на различные признаки, но в любом случае нужно знать, есть ли положительная Чебаркульское молоко от обучения и не напрасно ли тратятся время и деньги на выполнение внутрифирменного обучения.

Предлагается следующий проект стоимости обучения, который представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Проект стоимости мероприятий по обучению персонала

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
Нетехническое обучение	42	2200	92400
Проведение обязательной сертификации бухгалтеров	3	23000	69000
Усилить программу адаптации и обучения молодых специалистов	12	18500	222000
Итого	-	-	383400

Стоимость организационных мероприятий рассчитывается, отталкиваясь от стоимости труда задействованных специалистов и затрат на

материально-техническое обеспечение. Затраты по организационным мероприятиям за год составят 312000 руб. Общая сумма затрат на реализацию проекта составит 1527000 руб.

Таблица 12–Планируемые затраты на оценку и аттестацию персонала монтажного отдела ООО «Чебаркульское молоко».

Вид затрат	Сумма затрат, руб.
Организационные затраты по созданию анкетных данных для осуществления оценки профессиональных знаний	5 000
Организационные затраты по созданию тестов на оценку личностных качеств	5 000
Осуществления проведенных оценки профессиональных знаний	8 000
Осуществления проведенных оценки личностных качеств	8 000
Итого затрат:	26000
Итого за год:	312000

Присутствие положительного экономического эффекта разрешает утверждать, что проект представляется эффективным. Проведем расчет экономической эффективности в таблице 13.

Таблица 13–Расчет экономической эффективности проекта, руб.

Показатели	Годы реализации проекта		
	2023	2024	2025
Проектные мероприятия			
Разработка документации и организационные мероприятия	3120	2500	2000
Стоимость обучения	23000	18000	12000

Экономия средств			
Удержание и привлечение покупателей молочной продукции	12500	16800	26000
Снижение текучести кадров	9000	-	-
Повышение качества работ	6500	7200	7800
Экономия средств за счет бюджетирования и более полного выявления потребностей	-	3000	3000
Экономическая эффективность проекта	1880	6500	22800

Затраты по организационным мероприятиям после первого года осуществления проекта уменьшиться, т.к. основные документы будут уже разработаны и введены в действие, понадобится лишь текущий контроль за осуществлением планов и внесение поправок.

Планируется, что бюджетирование обучения разрешит уменьшить расходы на обучение за счет наиболее глубокого обнаружения надобностей в обучении и результативного планирования. Расчет экономического эффекта проекта на три года приведен в таблице 14.

Затраты по мероприятиям определены исходя из затрат рабочей силы и расходов на материально-техническое обеспечение.

Таблица 14 – Программа организации обучения персонала

Наименование операций	Исполнители	Затраты руб. в год	Необходимая информация
разработка контроля следования политики	Директор предприятия	45000	Политика обучения

субсидирования обучения			организации
предоставление списков сотрудников, переданных на обучение	Начальник отдела кадров	26000	инструкция
Проведение анализа стоимости семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации	Начальник отдела кадров	26000	инструкция
проведение анализа в потребности в обучения	Начальник отдела кадров	22000	инструкция
составление и контроль плана по обучению	Начальник отдела кадров	38000	инструкция
оформление заявок на обучение	начальники подразделений, сотрудники	17000	инструкция
предоставление данных по интересующим семинарам	Начальник отдела кадров	18000	приказ
составление и контроль бюджета на обучение	Начальник отдела кадров, начальники подразделений	36000	приказ
учет ученических договоров	Начальник отдела кадров	42000	инструкция
ведение базы по учету прохождения обучения	Начальник отдела кадров	26000	инструкция

подготовка и утверждение бюджета и плана на обучение	Начальник отдела кадров, начальники подразделений	48000	инструкция
ИТОГО расходы		344000	

План-график внедрения проекта и программа организации обучения персонала согласованы с начальником отдела кадров и Директором исследуемого предприятия.

Суммарный экономический эффект от проведения всех предложенных мероприятий составит:

$$1880+6500+22800 = 31180 \text{ руб.}$$

На основании полученного экономического эффекта от внедрения можно рассчитать показатель "возврата на вложенный капитал" (ROI):

$$ROI = (85800-60620) / 606,2 * 100\% = 41,54\%.$$

Таким образом, на каждые 31180 руб., затраченные на реализацию мероприятий, предприятие получит 41,54 руб. дополнительной прибыли.

Далее представим некоторые обоснования и расчеты экономических показателей от реализации предложенных мероприятий.

Для ООО «ЧЕБАРКУЛЬСКОЕ МОЛОКО» приоритетом являются характерная и основательная форма индивидуальной карьерной политики. Это возможно достичь, если пользоваться системой и механизмами управления карьерой сотрудников предприятия. Они призваны гарантировать и обуславливать предопределение карьеры сотрудников предприятия исключительно степенью профессионализма, персональными особенностями и результатами работы. Это те требования, которые имеют большое значение, при принятии на работу нового сотрудника, его ценность для предприятия, общества и страны в целом.

Проектировать и контролировать деловую карьеру означает, что с момента принятия нового сотрудника на предприятие и до его предполагаемого выбытия с места работы необходимо сформировать плавное горизонтальное и вертикальное передвижение работника по карьерной лестнице. Сотрудник должен быть в курсе не только своих перспектив на краткосрочное и долгосрочное время, но и то, каких уровней он должен достичь, чтобы намереваться на продвижение по службе.

Присутствие эффективной и хорошо обдуманной структуры должностей ООО «Чебаркульское молоко» - является необходимым условием и важнейшим фактором осуществления технологии регулирования карьерой. Они управляют формальным карьерным пространством, в котором случаются перемены в должностном статусе работника, нарастает потребность в новых квалификациях и специальностях, аккумулируются профессиональное умение и возможности работников.

Преследуя цель более результативного управления персоналом роль отдела кадров ООО «Чебаркульское молоко» должна быть модифицирована, прежде всего, повышен его статус.

Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности, что наглядно показано на рисунке 26.



Рисунок 26 – Влияние оптимизации деловой карьеры с использованием коучинга на результаты работы

Система управления карьерой в ООО «Чебаркульское молоко» должна обеспечивать формирование наиболее оптимальных типовых схем карьерного движения, их открытости для ознакомления, условий продвижения, материального и морального вознаграждения. Кроме того, рекомендуется предусмотреть в системе управления должностной карьерой и персональную ответственность отдела кадров за создание и поддержание безупречной репутации организации и в целом авторитета предприятия при нарушении установленных процедур и правил управления карьерой.

Отсюда следует, что важное условие управления карьерой персонала является наличие квалифицированных работников отдела кадров, которые должны хорошо знать сущность этой кадровой политики. Основной упор в кадровой политике должен быть направлен на формирование хорошо подготовленного ресурса потенциальных работников на руководящие должности ООО «Чебаркульское молоко» в кратчайшее время изучить новый фронт работы и гарантировать результативное решение внутрифирменных



задач. При всем этом акцент необходимо сделать на формирование ресурсов не «вообще» подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне обусловленного типа и уровня знаний с учетом инновационных подходов к организации трудовой деятельности.

Наличие кадрового резерва в ООО «ЧЕБАРКУЛЬСКОЕ МОЛОКО» позволит заранее (по практически обоснованной программе) подготовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам ООО «Чебаркульское молоко» с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Подготовка кадрового резерва ООО «Чебаркульское молоко» - это живая организаторская работа, суть которой должна состоять в серьезном изучении людей, их воспитании, своевременном выдвижении на такую работу, где они наилучшим образом могут проявить себя. В целях повышения эффективности подготовки специалистов, включенных в состав кадрового резерва ООО «ЧЕБАРКУЛЬСКОЕ МОЛОКО» целесообразно составлять индивидуальные планы подготовки.

Должны планироваться мероприятия, которые будут осуществляться в рамках подготовки и повышения квалификации кандидата на руководящую должность, занесенного в резервные списки. При этом четко должны определяться виды, формы, сроки и специализация обучения кандидата.

Весьма эффективной формой подготовки кадровых резервов является стажировка. Она позволяет закрепить на практике профессиональные знания, умения и навыки, которые были получены в результате теоретической

подготовки, изучения передового опыта, приобретения профессиональных навыков.

Но, тем не менее, в условиях преобразования общественности, пока не отлажена система ее исполнения, не выработана методология оценки ее эффективности, не определены источники, из которых она будет финансирована. Было бы весьма разумно сформировать систему организации и проведения стажировок на фирме, заранее определить сроки и место где они будут проведены. Проведение регулярных стажировок предопределяет решение методических, организационных и материально-бытовых вопросов. Следует создать нужные нормативно-правовые документы, создать материальные условия для формирования и развития института стажировки.

Весьма важным аспектом в управлении процессом создания и управления кадровым резервом ООО «Чебаркульское молоко» играют гласность и коллегиальность. Целесообразно оглашение списков кандидатов в резерв, создание возможности каждому сотруднику высказать свои замечания и предложения по кандидатурам. При этом необходимо наличие обратной связи, т.е. учет мнения кандидатов в резерв, способствует дальнейшему укреплению и развитию необходимо учитывать коэффициент резерва - число кандидатур, включенных в резерв в расчете на каждую должность. Это должно определяться, исходя из конкретных условий и возможностей предприятия. Вместе с тем на каждую руководящую должность целесообразно иметь как минимум две-три кандидатуры независимо от качества деятельности работающего на ней руководителя.

При формировании и использовании кадрового резерва ООО «Чебаркульское молоко» необходимо сделать управляемыми два фактора: время нахождения в резерве и назначения на должность. Причем работа с кандидатами, выдвинутыми в резерв, должна вестись индивидуально, с учетом личных возможностей и профессиональных способностей человека.

Таким образом, все это свидетельствует о том, что нужна четкая регламентация общего срока пребывания в резерве по каждому отдельному кандидату.

Для повышения эффективности работы ООО «Чебаркульское молоко» мною разработан план организационно-технических мероприятий по совершенствованию работы с персоналом предприятия на 2023-2025 годы, который представлен в таблице 15.

Таблица 15 – План организационно-технических мероприятий по внедрению элементов коучинга в управление персоналом

Раздел	Содержание мероприятий	Основные результаты
Совершенствование структуры	Оптимизация численности персонала, вертикальных и горизонтальных связей	Новая рациональная организационная структура управления Новое штатное расписание
Система отбора персонала	Определение потребности в кадрах Выработка критериев для отбора кадров Разработка процедур отбора	Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции Форма анкеты для получения первичной информации о кандидатах
		Методы отбора, формы регистрации работы (журналы, бланки), контроль
Адаптация работников	Подготовка правил поведения, содержащих информацию об ООО, стандартах и культуре поведения Программа введения работников в организацию	Справочник для работников Рекомендации по реализации процедуры введения новых работников Программа по закреплению кадров Положение о порядке и организации работы по адаптации новичков, поступивших на работу в ООО «Чебаркульское молоко»
Обучение персонала	Разработка программ обучения для новичков, руководителей, постоянного персонала,	Планы и программы обучения по направлениям (численность, сроки, виды обучения, оплата и пр.)

	резерва на выдвижение	Оценка эффективности обучения
Раздел	Содержание мероприятий	Основные результаты
Оценка результатов работы персонала	Разработка стандартов деятельности работников Разработка процедур аттестации и оценки персонала	Анализ выполнения стандартов Положение о проведении аттестации Формы и бланки по аттестации Формы индивидуальных отчетов
Система стимулирования	Проведение опросов по вопросам отношения к своей работе Разработка Положения о премировании Создание фонда экономического стимулирования	Результаты проведенных опросов Формы морального стимулирования Формы, методы оценки показателей для материального поощрения Фонд планового и разового премирования персонала
Повышение сотрудничества	Практика торжественного награждения отличившихся Празднование знаменательных дат	Планы торжественных мероприятий Информационные материалы о результатах работы

В настоящее время наибольшую возможность применения компьютерных средств и автоматизации должны иметь кадровые технологии оценки, отбора, подбора, тестирования персонала. Достаточное компьютерное и программное обеспечение должны получить всевозможные тесты, способствующие оценке профессионализма персонала. Автоматизация кадровых процессов и кадровых технологий в ООО «Чебаркульское молоко» позволит:

- обеспечить оперативное получение объективной информации о состоянии и тенденциях развития деловых и личностных характеристик персонала ООО «Чебаркульское молоко»
- своевременно выработать и принять необходимые управленческие решения в практике работы с персоналом;

– определить и применять адекватные состоянию кадровых процессов кадровые технологии, которые приведут к необходимому результату работы предприятия.

Основываясь на предыдущем анализе, можно утверждать, что основными проблемами повышения эффективности работы кадровой службы и обеспечения качественного состава работников предприятия являются следующие:

Пути решения поставленных проблем

1. Проблема, уменьшение значения службы кадров.

Способы решения - изменение положения фирмы, влияния, компетенции и надежности службы кадров внутри фирмы.

2. Проблема, небольшое координационное и нормативно-правовое регулирование работы отдела кадров.

Способы решения - формирование стандартных форм документов (приказов, договоров, графиков, анкет, справок и др.), формирование положений о службах и должностные инструкции, создание регламента работы.

3. Проблема, недостаток инструментов ответственности и мониторинга в области кадровых постановлений.

Способы решения - формирование совета по кадровой стратегии, построение организационно-экономических процедур по работе с трудовым коллективом, подготовка и проведение аттестации.

4. Проблема, недостаток организации обеспечения кадровой стратегии

Способы решения - утверждение планов работы Совета по кадровой политике, разработка методики анализа кадровой ситуации, подготовка методических рекомендаций по работе кадровых служб.

5. Проблема, несовершенство и неудовлетворительность системы найма и отбора сотрудников.

Способы решения - создание профессиональных и психологических моделей должностей, подбор методик профессионально-психологической диагностики по группам должностей, формирование информационной базы данных о выпускниках учебных заведений, осуществление мониторинга карьеры выпускников.

6. Проблема, низкий уровень профессиональной компетенции и повышения мастерства.

Способы решения - подготовка и реализация мероприятий по подготовке кадров, проведение дистанционного обучения, разработка образовательных программ для самостоятельной подготовки служащих, объединение стажировок и семинаров в единый процесс повышения квалификации, создание банка данных учебных заведений по подготовке и повышению квалификации, разработка и размещение в учебных заведениях заказов по обучению, мониторинг и анализ эффективности переподготовки и повышения квалификации

7. Проблема, малоэффективная система стимулирования труда и социально-правовой защиты сотрудников.

Способы решения - анализ индивидуальных затрат труда и их влияния на результаты стимулирования, проведение опроса для выявления отношения к системе стимулирования, совершенствование системы оплаты труда.

8. Проблема, неудовлетворительная работа с резервом, планирование карьеры.

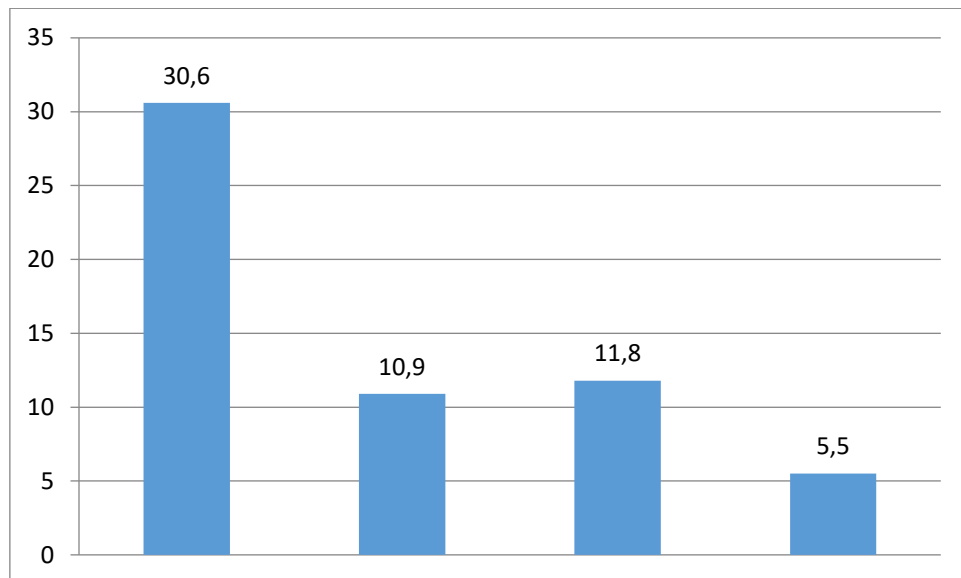


Рисунок 27–Чебаркульское молоко коэффициента текучести персонала ООО «Чебаркульское молоко» в период 2020-2023 (прогноз), %

Способы решения - Проведение открытого конкурса в резерв, разработка системы подготовки резерва, организация обучения и стажировки резерва, составление планов карьеры на основе замещения должностей сотрудников, уходящих на пенсию.

Реализация предлагаемых мер по нашему прогнозу приведет к двукратному сокращению текучести персонала в прогнозном 2023 году (рисунок 27).

## Выводы по второй главе

Мы рассмотрели анализ хозяйственной деятельности. Анализ финансового положения предприятия позволяет отследить тенденции его развития, дать комплексную оценку хозяйственной, коммерческой деятельности и служит, таким образом, связующим звеном между выработкой управленческих решений и собственно производственно-предпринимательской деятельностью.

По второй главе данной работы можно сделать следующие выводы. «Чебаркульское молоко» представляет собой быстроразвивающуюся компанию, открывающую ежемесячно не менее трех фирменных магазинов, с иерархической организационной культурой и элементами клановой. Столкнувшись с проблемой вовлеченности персонала, показатели которой не являлись критическими, но не удовлетворяли требованиям руководства, HR-отдел компании проявил интерес к коучингу как к инструменту повышения вовлеченности. Актуальность проблемы вовлеченности персонала была установлена в ходе проводимого исследования совместно с HR-отделом компании. Для разработки рекомендаций по развитию элементов культуры коучинга в компании была разработана соответствующая анкета и проведен анонимный онлайн опрос сотрудников. Предложенные рекомендации были основаны на результатах опроса, обзоре теоретических основ коучинга, а также рассмотрении опыта другой российской компании в области коучинга.

Также мы рассмотрели анализ кадрового состава организации (предприятия), который предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально - демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям;



определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др.

Проведен анализ стабильности и текучести персонала. Выявлены основные факторы, оказывающие влияние на персонал предприятия и желание продолжать работать на нем.

## Заключение

Итогом данной работы являются разработанные рекомендации по развитию элементов культуры коучинга в компании «Чебаркульское молоко». То есть цель работы достигнута посредством анализа теоретических основ коучинга, подтверждения актуальности проблемы вовлеченности сотрудников в компании «Чебаркульское молоко», анализа организационной культуры компании, разработки и проведения опроса, направленного на оценку уровня развития элементов культуры коучинга в компании и выявления успешных практик в области коучинга.

В результате анализа теоретических основ коучинга было выявлено следующее. Коучинг является относительно новым явлением как в бизнесе, так и в других сферах жизни, поэтому на данный момент не существуют его общепринятого определения. Тем не менее, коучинг обладает рядом специфических особенностей, которые отличают его от терапии, консалтинга и наставничества. Модели, используемые в коучинге, представлены в большом объеме, однако подавляющее большинство из них берут своё начало из модели GROW, предложенной одним из основоположников коучинга – Уитмором Джоном. Организационная культура коучинга, повышающая вовлеченность персонала, является малоизученной как объект современной науки, в то же время некоторые авторы выделяют отдельные её элементы. Точная оценка эффективности коучинга представляется трудноизмеримой, однако её проще измерить относительно программ обучения и развития, т.к. любой процесс коучинга предполагает постановку цели клиентом на начальном этапе, которую можно сравнивать с полученными результатами.

Актуальность проблемы вовлеченности персонала в компании «Чебаркульское молоко» подтвердилась в ходе совместного исследования с HR-отделом компании. Исследование представляло собой опрос 350

сотрудников по разработанной HR-отделом анкете, которая была направлена на анализ нескольких аспектов, в том числе на вовлеченность сотрудников.

Анализ организационной культуры компании показал, что доминирующей является иерархическая культура, в тоже время в компании присутствуют элементы клановой организационной культуры. Данный анализ проводился на основе полуструктурированных интервью с HR-директором и представителем учебного центра компании.

Анкета, направленная на оценку уровня развития элементов культуры коучинга в организации, была разработана на основе анализа работ российских и зарубежных авторов. В результате данного анализа в организационную культуру коучинга были включены шесть элементов. Разработанная анкета может применяться для аналогичной цели и в других российских компаниях.

По предложенной анкете был проведен анонимный онлайн опрос 239 сотрудников компании «Чебаркульское молоко». В результате опроса было установлено, что каждый элемент культуры коучинга в компании нуждается в определенном развитии. Наибольшее внимание стоит уделить качеству обратной связи и использованию коучинга в компании. Наиболее развитыми элементами оказались открытость между сотрудниками и соответствие принципам коучинга при взаимодействии.

Рекомендации по развитию элементов культуры коучинга в компании «Чебаркульское молоко» были адресованы HR-отделу компании, включая учебный центр и отдел внутренних коммуникаций. Предложенные рекомендации включили в себя увеличение программ корпоративного обучения, оптимизацию оценки персонала, ввод поощрений за выдвижение новых идей сотрудниками, организацию внерабочих коммуникаций, организацию тренингов по коучингу и недирективному управлению, организацию регулярных коуч-сессий и внутренних семинаров по предоставлению обратной связи подчиненным.

К перспективам дальнейших исследований можно отнести организационную культуру коучинга, т.к. этот аспект не изучен на данный момент глубоко и комплексно. В частности, стоит рассмотреть факторы, влияющие на изменение культуры коучинга, а также влияние подобной культуры на бренд работодателя.

## Список использованных источников

1. Беляев, В. Обратная связь как инструмент руководителя [Электронный ресурс] / Владимир Беляев // iTeam. — 2014. — Режим доступа: [https://iteam.ru/publications/human/section\\_44/article\\_4441](https://iteam.ru/publications/human/section_44/article_4441) (дата обращения: 04.05.2021).
2. Дауни, М. Эффективный коучинг: Технологии развития организации через обучение и развитие сотрудников в процессе работы / Майлз Дауни. — М. : Добрая книга, 2015. — 288 с.
3. Дафт, Р. Менеджмент / Ричард Л. Дафт. — СПб. : Питер, 2012. — 656 с.
4. Егорова, А. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию / Егорова Анна. — Business Result Group, 2014. — 25 с.
5. Котова, Н. Менторинг больше чем наставничество [Электронный ресурс] / Наталья Котова // Интернет-версия газеты «Акмолинская правда». — 2013. — № 138. — Режим доступа: <http://apgazeta.kz/2013/11/27/mentoring-bolshe-chem-nastavnichestvo/> (дата обращения: 13.03.2021).
6. Лебедева, А. Коуч – Волшебное зеркало [Электронный ресурс] / Анна Лебедева // Интернет-версия журнала «Управление персоналом». — 2014. — № 16. — Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3711> (дата обращения: 03.05.2021).
7. Особенности современного российского стиля управления / А. Алексеев и др. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2021. — Т. 43. — С. 180-184.
8. Петров, К. Оценка программ обучения и развития сотрудников в российских и зарубежных компаниях / Петров Кирилл Андреевич. — СПб. : Высшая школа менеджмента, 2021. — 53 с.
9. Планета коучинга [Электронный ресурс] // История коучинга. — Режим доступа: <http://coachplanet.ru/about/> (дата обращения: 01.03.2017).
10. Психологический центр Карташовой А. [Электронный ресурс] // Психиатр, психотерапевт или психолог. — Режим доступа: <http://www.psy->

centre.ru/about/questions/psihiatr\_psihoterapevt\_ili\_psiholog/ (дата обращения: 13.03.2021).

11. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова и др. — 3-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2012. — 284 с.

12. Самольянов, О. Коучинг до самой сути: что важно? / Олег Самольянов. — СПб. : Речь, 2008. — 208 с.

13. Уитмор, Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор. — М. : Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. — 168 с.

14. Чуланова, О. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом / Чуланова О.Л., Припасаева О.И. // Интернет-журнал «Науковедение». — 2021. — Т. 8.

15. Шматко Д. Постановка коучинга в организации // Управление персоналом. — 2003. — № 2 — С. 19-21

16. Allen, W. The Coach's View: Best Practices for Successful Coaching Engagements [Электронный ресурс] / Whittier Allen, Lisa Manning, Thomas Francis, William Gentry // Center for Creative Leadership. — 2021. — Режим доступа: <https://media.ccl.org/wp-content/uploads/2021/09/coachs-view-center-for-creative-leadership.pdf> (дата обращения: 03.05.2021).

17. Ars, B. Work Engagement and Coaching: The Influence of Coaching on Work Engagement / B. Ars // Tilburg University. — 2010.

18. AXES Management [Электронный ресурс] // Методика исследования вовлеченности. — Режим доступа: <http://axesgroup.ru/engagement/metodology/> (дата обращения: 19.05.2017).

19. Bersin & Associates research “High-Impact Performance Management: Maximizing Performance Coaching” — 2011. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=15021> (дата обращения:

05.04.2021).

20. Business Result Group [Электронный ресурс] // Концепция вовлеченности. — Режим доступа: <http://groupbr.ru/services/engagement/> (дата обращения: 19.05.2021).

21. Cameron, K. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. — 3d ed. — Hoboken : John Wiley & Sons, 2011. — 288 p.

22. Career Partners International [Электронный ресурс] // The Power of a Coaching Culture on Organizational Performance. — Режим доступа: <http://www.cpiworld.com/knowledge-center/white-papers/the-power-of-a-coaching-culture-on-organizational-performance> (дата обращения: 05.04.2017).

23. Clutterbuck, D. Making Coaching Work: Creating a coaching culture / David Clutterbuck. — New York : McGraw-Hill Education, 2006. — 192 p.

24. CoachVille [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.coachville.com/> (дата обращения: 26.02.2021).

25. Crane, T. Creating a Coaching Culture [Электронный ресурс] / Tom Crane // WABC Coaches Inc. — 2005. — Режим доступа: [https://www.wabccoaches.com/bcw/2005\\_v1\\_i1/feature.html](https://www.wabccoaches.com/bcw/2005_v1_i1/feature.html) (дата обращения: 03.05.2021).

26. Denison, D. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness / Daniel R. Denison, Aneil K. Mishra // Organization Science. — 1995. — Vol. 6, N. 2. — P. 204-223.

27. Forbes Coaches Council [Электронный ресурс] // 13 Ways Leaders Can Build A 'Coaching Culture' At Work. — Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/10/07/13-ways-leaders-can-build-a-coaching-culture-at-work/#ce2ca4a44b68> (дата обращения: 11.04.2021).

28. Freeman, E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. Edward Freeman. — Boston : Pitman, 1984. — 276 p.

29. Gallup Institute [Электронный ресурс] // Engagement. — Режим

доступа: [http://www.gallup.com/topic/employee\\_engagement.aspx](http://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx) (дата обращения: 19.05.2017).

30. Gallwey, W. Timothy. *The Inner Game of Tennis* / Timothy Gallwey. — New York : Random House, 1974. — 122 p.

31. Herholdt, J. *Mentoring and Coaching in Organisations* / Johan Herholdt. — Randburg: Knowres Publishing, 2012. — 224 p.

32. Human Capital Institute [Электронный ресурс] // *Building a Coaching Culture for Increased Employee Engagement*. — Режим доступа: <http://www.hci.org/lib/building-coaching-culture-increased-employee-engagement> (дата обращения: 19.05.2021).

33. ICF research “Building a Coaching Culture with Managers and Leaders” — 2021. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.careercompasscanada.com/wp-content/uploads/2021/10/2021-Building-a-Coaching-Culture-for-Managers-and-Leaders-Final.compressed.pdf](http://www.careercompasscanada.com/wp-content/uploads/2021/10/2021-Building-a-Coaching-Culture-for-Managers-and-Leaders-Final.compressed.pdf) (дата обращения: 05.04.2022).

34. ICF research “Global Coaching Study” — 2021. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://coachfederation.org/files/FileDownloads/2021ICFGlobalCoachingStudy\\_ExecutiveSummary.pdf](https://coachfederation.org/files/FileDownloads/2021ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf) (дата обращения: 27.03.2021).

35. Institute for Solution-Focused Therapy [Электронный ресурс] // *What is Solution-focused Therapy*. — Режим доступа: <https://solutionfocused.net/what-is-solution-focused-therapy/> (дата обращения: 23.03.2021).

36. Institute of Leadership & Management research “Creating a coaching culture” — 2011. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.i-l-m.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports\\_from\\_ILM\\_website/G443\\_ILM\\_COACH\\_REP%20pdf.ashx](https://www.i-l-m.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports_from_ILM_website/G443_ILM_COACH_REP%20pdf.ashx) (дата обращения: 08.04.2021).

37. Jones, G. *How to Create a Coaching Culture* / Gillian Jones, Ro Gorell. — London : Kogan Page, 2014. — 267 p.

38. Kanh, W. *Psychological Conditions of Personal Engagement and*



Disengagement at Work / William Kahn // Academy of Management Journal. — 1990. — Vol. 33, N. 4. — P. 692-724.

39. Kirkpatrick, D. Evaluating Training Programs: The Four Levels / Donald L Kirkpatrick, James D Kirkpatrick. — San Francisco : Berrett-Koehler, 1994. — 229 p.

40. Kodjo, J. The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity / Kodjo Ezane Joseph, Changjun Dai // International Journal of Business and Management. — 2009. — Vol. 4, N. 9. — P. 243-250.

41. Kotter, J. Leading Change / John P. Kotter. — Harvard : Harvard Business School, 1996. — 187 p.

42. Krog, A. The relationship between organizational culture and Work engagement: A multilevel investigation / Anja Krog // University of Oslo. — 2014.

43. Leadership That Works [Электронный ресурс] // 7 Steps for Developing a Coaching Culture. — Режим доступа: <http://www.leadershipthatworks.com/utility/showArticle/?objectID=5037> (дата обращения: 11.04.2017).

44. McKergow, M., Clarke, J. Coaching with OSKAR: A solutions-focused approach to effective and sustainable change [Электронный ресурс] / Mark McKergow, Jenny Clarke // The Centre for Solutions Focus at Work. — 2013. — Режим доступа: <http://sfwork.com/pdf/Coaching%20with%20OSKAR.pdf> (дата обращения: 02.04.2022).

45. Metz, Ruth F. Coaching in the Library: A Management Strategy for Achieving Excellence / Ruth F. Metz. — Chicago : American Library Association, 2001. — 105 p.

46. Mind Tools Portal [Электронный ресурс] // The OSKAR Coaching Framework: Getting Results by Focusing on Solutions. — Режим доступа: <https://www.mindtools.com/pages/article/oskar-coaching-framework.htm> (дата обращения: 29.03.2021).

47. Minor, M. Coaching for Development / Marianne Minor. — US : Course Technology Crisp, 1995. — 86 p.
48. Mukherjee, S. Corporate Coaching: The Essential Guide / Sraban Mukherjee. — New Delhi : SAGE Publications India Pvt, 2014. — 272 p.
49. Naidoo, P. Investigation relationship between organizational culture and work engagement / Naidoo, P., Martins, N. // Problems and perspectives in Management. — 2014. — Vol. 12, N. 4. — P. 432-440.
50. O'Donovan, G. TGROW Model in Coaching [Электронный ресурс] / Gerard O'Donovan // Ezine Articles. — 2011. — Режим доступа: <http://ezinearticles.com/?TGROW-Model-in-Coaching&id=6264948> (дата обращения: 27.03.2022).
51. Parent, D. The Impact of Employee Engagement and a Positive Organizational Culture on an Individual's Ability to Adapt to Organization Change / Parent, J. D., Lovelace, K. J. // Eastern Academy of Management Proceedings. — 2015. — Vol. 1, N. 20.
52. Parsloe, E. Coaching, Mentoring, and Assessing: A Practical Guide to Developing Competence / Eric Parsloe. — London : Kogan Page, 1992. — 180 p.
53. Passmore, J. Building a coaching culture: A development journey for organisational development / Jonathan Passmore, Klaudia Jastrzebska // Coaching Review. — 2011. — Vol. 1. — P. 89-101.
54. Payne, V. Coaching for High Performance / Vivette Payne. — New York : Amacom, 2006. — 178 p.
55. Saks, A. Antecedents and consequences of employee engagement / Alan Saks // Journal of Managerial Psychology. — 2006. — Vol. 21, N. 7. — P. 600-619.
56. Schneider L., Jackson, T. How to create a coaching culture in your company [Электронный ресурс] / Schneider Leann, Tim Jackson // The Globe and Mail. — 2021. — Режим доступа: <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/leadership-lab/creating-a-coaching-culture-in-organizations/article 28477122/> (дата обращения: 11.04.2022).

57. Smith, E. Organizational Culture & Employee Engagement [Электронный ресурс] / Elizabeth Smith // Chron. — 2021. — Режим доступа: <http://smallbusiness.chron.com/organizational-culture-employee-engagement-10627.html> (дата обращения: 19.05.2017).
58. Socratic Method Research Portal [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.socraticmethod.net/> (дата обращения: 10.03.2022).
59. Tucker, K. Establishing a Mentoring and Coaching Programme / Kate Tucker. — Randburg: Knowres Publishing, 2007. — 180 p.
60. Wilson, C. Performance Coaching: A Complete Guide to Best Practice Coaching and Training / Carol Wilson. — London : Kogan Page, 2014. — 409 p.
61. Worldwide Association of Business Coaches [Электронный ресурс] // Business Coaching Definition. — Режим доступа: <http://www.wabccoaches.com/includes/popup/definition.html> (дата обращения: 23.03.2022).
62. Zenger, J. The Extraordinary Coach: How the Best Leaders Help Others Grow / John H. Zenger, Kathleen Stinnett. — New York : McGraw-Hill, 2010. — 306 p.

# Приложения

## Приложение 1

*Уважаемый респондент!*

*В настоящее время в ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ» реализуется исследовательский проект, цель которого – проанализировать развитие элементов культуры коучинга в компании «Чебаркульское молоко».*

*Мы будем благодарны Вам за заполнение данной анкеты, которая послужит для нас источником данных по российским компаниям. Полученные результаты будут представлены в обобщенном виде.*

### **Блок 1. Ориентация на развитие и обучение**

Сколько программ корпоративного обучения (курсы, семинары, конференции, тренинги, вебинары и т.п.) Вы посетили за последний год?

- 0
- 1-3
- 3-9
- 9-15
- Более 15

Сколько программ корпоративного обучения (курсы, семинары, конференции, тренинги, вебинары и т.п.) Вы бы хотели посетить в следующем году?

- 0
- 1-3
- 3-9
- 9-15
- Более 15

Оцените, пожалуйста, справедливость следующих утверждений по шкале от 1 до 5, где

- 1 – «Абсолютно не согласен»,
- 2 – «Скорее не согласен»,
- 3 – «Затрудняюсь ответить»,
- 4 – «Скорее согласен»,
- 5 – «Нет ни единого сомнения»:

- Я хочу регулярно проходить обучение, чтобы повышать свои профессиональные навыки и умения.

- Мой руководитель осведомлен об уровне развития моих профессиональных компетенций, благодаря проводимой оценке персонала (аналитические/вербальные тесты, оценка 360, ассесмент-центр и т.п.).
- Если мне понадобится обучение для достижения поставленных целей, мой руководитель поддержит меня.
- Я хочу пройти обучение, но моё руководство не в курсе или считает это не целесообразным.
- Задачи, которые я выполняю на работе, нравятся мне и способствуют моему профессиональному развитию.

## **Блок 2. Сотрудничество и открытость между сотрудниками**

Как часто Вы предлагаете свои идеи руководству, которые могут улучшить работу отдела/подразделения/организации?

- Никогда
- Редко
- Регулярно
- Очень часто

Как часто руководство рассматривает предложенные Вами идеи и предоставляет конструктивную обратную связь?

- Никогда
- Редко
- От случая к случаю
- На каждую предложенную идею
- Я не предлагаю идей

Оцените, пожалуйста, справедливость следующих утверждений по шкале от 1 до 5, где

- 1 – «Абсолютно не согласен»,
- 2 – «Скорее не согласен»,
- 3 – «Затрудняюсь ответить»,
- 4 – «Скорее согласен»,
- 5 – «Нет ни единого сомнения»:

- В рабочем коллективе у нас принято помогать друг другу даже в ущерб своим интересам.
- С коллегами мы общаемся только по рабочим вопросам.
- Я спорю со своим руководителем, когда считаю, что мои доводы обоснованы и конструктивны.
- Мои коллеги всегда обмениваются знаниями и делятся опытом.
- Иногда я не предлагаю идей руководителю, так он может отреагировать на них нежелательным образом.
- Если я столкнусь с проблемой в решении рабочих задач, я попробую сам решить её, чтобы не отвлекать моих коллег или руководителя.

### **Блок 3. Качественная обратная связь**

Как часто Вы обсуждаете с руководителем результаты Вашей работы?

- Никогда
- Каждый день
- Раз в неделю
- Раз в месяц
- Несколько раз в год

Оцените, пожалуйста, справедливость следующих утверждений по шкале от 1 до 5,

где

- 1 – «Абсолютно не согласен»,
  - 2 – «Скорее не согласен»,
  - 3 – «Затрудняюсь ответить»,
  - 4 – «Скорее согласен»,
  - 5 – «Нет ни единого сомнения»:
- Мой руководитель чаще акцентирует внимание на моих достижениях, а не на моих ошибках.
  - Руководитель иногда критикует меня на людях.
  - Когда руководитель высказывает своё мнение по поводу моей работы я могу высказать свою точку зрения, зная, что руководитель воспримет её адекватно.
  - Иногда мой руководитель обсуждает не мои результаты, а мою личность.
  - Я не хочу отвлекать своего руководителя, поэтому жду, когда он сам отметит результаты моей работы.

- Когда я делаю свою работу хорошо, руководитель дает мне понять, что это важно для организации.
- Общение с руководителем дает мне понять, что я делаю правильно/неправильно, но не мотивирует меня.

#### **Блок 4. Недирективный стиль руководства**

Оцените, пожалуйста, справедливость следующих утверждений по шкале от 1 до 5,

где

- 1 – «Абсолютно не согласен»,
  - 2 – «Скорее не согласен»,
  - 3 – «Затрудняюсь ответить»,
  - 4 – «Скорее согласен»,
  - 5 – «Нет ни единого сомнения»:
- Руководитель назначает мне конкретные цели и задачи, которые я обязан выполнить.
  - Я слеую четким инструкциям руководителя в процессе выполнения задач, т.к. самостоятельность может привести к нежелательной реакции.
  - Я не вношу корректировки в задачи и цели, которые мне нужно достигнуть, т.к. это решает только руководитель.
  - Мой руководитель часто задаёт мне вопросы.
  - Я убежден, что работу, которую я выполняю, крайне полезна для организации.
  - С моим руководителем мы вместе обсуждаем возможные варианты достижения необходимых результатов.

#### **Блок 5. Использование и восприятие коучинга в организации**

Знаете ли Вы, что такое коучинг?

- Да
- Нет

\* Коучинг – это ориентированный на результат процесс регулярного взаимодействия с одним человеком или группой людей, направленный на раскрытие потенциала через использование вопросов в ориентированной на обучение среде.

По Вашему мнению, используется ли внутренний коучинг (без привлечения сторонних специалистов) в «Улыбке радуги»?

- Да

- Затрудняюсь ответить
- Нет

Отметьте те вопросы, которые задает Вам руководитель при общении с ним на работе (формулировка вопросов может варьироваться, но суть остается прежней):

- Каких результатов ты хочешь достичь?
- В течение какого времени ты хочешь достичь результатов?
- Почему для тебя важно сделать это?
- Что ты почувствуешь, когда достигнешь своей цели?
- Как бы ты характеризовал текущий прогресс относительно достижения цели?
- Что ты уже сделал, чтобы решить поставленные задачи?
- С какими проблемами ты можешь столкнуться, выполняя свою работу?
- Что, на твой взгляд, нужно изменить, чтобы работать продуктивнее?
- Каких ресурсов/навыков/знаний тебе не хватает?
- Что ты можешь сделать, чтобы достигнуть поставленной цели?
- Каким может быть твой первый шаг в решении этой задачи?
- Как можно получить ресурс/навык/знания, которого тебе не хватает?
- Кто может помочь тебе?
- Что ты будешь делать чтобы решить задачу? Как? Когда? Как часто?
- Насколько ты уверен, что выбрал правильный способ решения задачи?
- Ничего из вышеперечисленного.

### **Блок 6. Соответствие принципам коучинга при взаимодействии**

Оцените, пожалуйста, справедливость следующих утверждений по шкале от 1 до 5,

где

- 1 – «Абсолютно не согласен»,
  - 2 – «Скорее не согласен»,
  - 3 – «Затрудняюсь ответить»,
  - 4 – «Скорее согласен»,
  - 5 – «Нет ни единого сомнения»:
- Мой руководитель создает такой психологический климат, в котором я чувствую себя уверенно в решении любых задач.



- Если я совершу ошибку в процессе своей работы, то получу соответствующее наказание.
- С моим руководителем мы чаще разбираемся в причинах возникшей проблемы, чем ищем пути её решения.
- Мой руководитель порой специально дает мне очень сложные задачи, чтобы я смог продемонстрировать свои навыки.
- Я доверяю своему руководителю.
- Мой руководитель не предлагает мне готовое решение моих проблем, а помогает мне самому найти решение.

Приложение 2

Петров Кирилл Андреевич

№ АНКЕТЫ:

Регион: \_\_\_\_\_

Возраст: \_\_\_\_\_

Пол: \_\_\_\_\_

Должность:

График работы:

Система оплаты труда (часовая ставка или оклад + премия) \_\_\_\_\_

Стаж работы в Компании (в месяцах, не менее 1,5 мес. в компании): \_\_\_\_\_

1. Насколько для Вас важен размер заработной платы?

5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	

2. Насколько для Вас важно понимать, как рассчитывается Ваша заработная плата (какую сумму и за что Вы получаете)?

5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	

3. Насколько для Вас важны социальные гарантии согласно Трудовому кодексу РФ?

5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	

4. Насколько для Вас важны легкость и скорость входа в Компанию (от этапа собеседования до оформления)?

5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	

5. Насколько для Вас важна возможность устроиться на работу без опыта?

5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	

6. Насколько для Вас важно наличие обучающей стажировки?

5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	

7. Насколько для Вас важна возможность выбрать конкретное место работы (магазин, район)?

5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	

8. Насколько для Вас важен график работы?

5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	

9. Насколько для Вас важны следующие условия труда?

категория		5	4	3	2	Комментарии
		Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	
1	Какое освещение	5	4	3	2	
2	Какая температура воздуха	5	4	3	2	
3	Дресс-код (регламентированная форма одежды)	5	4	3	2	
4	Безопасность (видеонаблюдение, тревожная кнопка, охрана)	5	4	3	2	
5	Наличие места для питания/отдыха	5	4	3	2	
6	Наличие музыки (радио)	5	4	3	2	
7	Другое (указать ЧТО, если не указал ничего - пометить)	5	4	3	2	

10. Насколько для Вас важна надежность Компании и работы в ней?				
5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	
11. Насколько для Вас важно иметь возможность работать в сфере красоты, ухода за собой и своей семьей?				
5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	
12. Насколько для Вас важна возможность карьерного роста?				
5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	
13. Насколько для Вас важно наличие Стандарты Сервиса Сети (книга продавца)?				
5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	
14. Насколько для Вас важен имидж компании- работодателя?				
5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	
15. Насколько для Вас важны взаимоотношения с непосредственным руководителем?				
5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	
16. Насколько для Вас важен коллектив, с которым Вы работаете?				
5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	
17. Насколько для Вас важно наличие личных досмотров и проверок?				
5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	
18. Насколько Вам важно, чтобы руководство понимало, какой вклад Вы вносите в общую деятельность Компании?				
5	4	3	2	Комментарии
Очень важно	Выше среднего	Ниже среднего	Не важно	

**АНКЕТА ДЛЯ ОПРОСА СОТРУДНИКОВ. ОЦЕНКА УЛЫБКИ РАДУГИ**  
 Отметьте один из вариантов ответа по каждому вопросу.

ФИО интервьюера:

**Петров Кирилл Андреевич**

№ АНКЕТЫ:

Регион: \_\_\_\_\_

Возраст: \_\_\_\_\_,

Пол: \_\_\_\_\_

Должность:

График работы:

Система оплаты труда (часовая ставка или оклад + премия) \_\_\_\_\_

Стаж работы в Компании (в месяцах, не менее 1,5 мес. в компании): \_\_\_\_\_

1. Как Вы оцениваете размер заработной платы?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

2. Оцените насколько хорошо Вы понимаете, как рассчитывается Ваша заработная плата (какую сумму и за что Вы получаете)?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

3. Как Вы оцениваете социальные гарантии согласно Трудовому кодексу РФ?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

4. Как Вы оцениваете легкость и скорость входа в Компанию (от этапа собеседования до оформления)?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

5. Как Вы оцениваете возможность устроиться на работу без опыта?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

6. Как Вы оцениваете обучающую стажировку?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

7. Как Вы оцениваете возможность выбрать конкретное место работы (магазин, район)?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

8. Как Вы оцениваете график работы?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

9. Как Вы оцениваете следующие условия труда?

категория		5	4	3	2	Комментарии
		На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	
1	Какое освещение	5	4	3	2	
2	Какая температура воздуха	5	4	3	2	
3	Дресс-код (регламент, форма одежды)	5	4	3	2	
4	Безопасность (видеонаблюдение, тревожная кнопка, охрана)	5	4	3	2	
5	Наличие места для питания/отдыха	5	4	3	2	
6	Наличие музыки (радио)	5	4	3	2	
7	Другое (указать ЧТО)	5	4	3	2	

10. Как Вы оцениваете надежность Компании и работы в ней?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

11. Как Вы оцениваете работу в сфере красоты, ухода за собой и своей семьей?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

12. Как Вы оцениваете возможность карьерного роста?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

13. Как Вы оцениваете Стандарты сервиса сети?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

14. Как Вы оцениваете имидж компании- работодателя?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

15. Как Вы оцениваете взаимоотношения с непосредственным руководителем?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

16. Как Вы оцениваете коллектив, с которым Вы работаете?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

17. Как Вы оцениваете качество личных досмотров и проверок Отдела предотвращения потерь?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

18. Как Вы считаете, руководство понимает какой вклад Вы вносите в общую деятельность Компании?

5	4	3	2	Комментарии
На высоком уровне	Выше среднего	Ниже среднего	На низком уровне	

<p>Насколько вероятно, что Вы порекомендуете Компанию "Улыбка радуги" в качестве места работы своим друзьям/знакомым? <b>ОДИН ОТВЕТ</b></p>	0	Я совершенно точно не буду рекомендовать Компанию
	1	Я не буду рекомендовать Компанию
	2	Я в большинстве случаев не буду рекомендовать Компанию
	3	Наиболее вероятно, что я не буду рекомендовать Компанию
	4	Скорее всего я не буду рекомендовать Компанию
	5	Затрудняюсь ответить, буду ли я рекомендовать Компанию
	6	Я очень редко рекомендую Компанию
	7	При определенных обстоятельствах я рекомендую Компанию
	8	Я иногда рекомендую Компанию
	9	Я часто рекомендую Компанию
10	Я всегда рекомендую именно Компанию	
<p>Что Вам нравится в работе в Улыбке радуги больше всего? <b>НЕСКОЛЬКО ОТВЕТОВ</b></p>	1	Размер заработной платы
	2	Надежность Компании и работы в ней
	3	Социальные гарантии согласно ТК РФ
	3	График работы
	4	Легкость и скорость входа в компанию
	5	Возможность выбрать конкретное место работы (магазин, район)
	6	Бытовые условия
	7	Безопасность труда
	8	Наличие возможности устроиться на работу без опыта
	9	Имидж компании - работодателя
	10	Коллектив
	11	Руководитель
	12	Карьерный рост
	13	Стандарты сервиса сети
	14	Возможность работать в сфере красоты, ухода за собой и своей семьей
	15	Понимание и оценка непосредственным руководителем вашего вклада в общее дело
	16	Возможность профессионального и карьерного роста со стартовой позиции
17	Не вижу никаких положительных факторов	
<p>Что Вам не нравится в работе в "Улыбке радуги" больше всего? <b>НЕСКОЛЬКО ОТВЕТОВ</b></p>	1	Размер заработной платы
	2	Надежность Компании и работы в ней
	3	Социальные гарантии согласно ТК РФ
	3	График работы
	4	Легкость и скорость входа в компанию
	5	Возможность выбрать конкретное место работы (магазин, район)
	6	Бытовые условия
	7	Безопасность труда
	8	Наличие возможности устроиться на работу без опыта
	9	Имидж компании - работодателя
	10	Коллектив
	11	Руководитель
	12	Карьерный рост
	13	Стандарты сервиса сети
	14	Возможность работать в сфере красоты, ухода за собой и своей семьей
	15	Понимание и оценка непосредственным руководителем вашего вклада в общее дело
	16	Возможность профессионального и карьерного роста со стартовой позиции
17	Не вижу никаких отрицательных факторов	
<p>Скажите, как часто Вы совершаете покупки в "Улыбке радуги"? <b>ОДИН ОТВЕТ</b></p>	1	Никогда
	2	Очень редко
	3	От случая к случаю
	4	Достаточно часто
	5	Регулярно