

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ СВЯЗИ, ИНФОРМАТИЗАЦИИ И
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН
ТАШКЕНТСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ**

К защите допустить

Зав. кафедрой

_____ 2014 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему: **«КОУЧИНГ - СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ И
РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА»**

Выпускник _____ Ким П.Т.

Руководитель _____ Ахмедиева А.Т.

Рецензент _____ Севликянц С.Г.

Консультант _____ Арифджанов А.З.

Консультант
по БЖД _____ Борисова Е.А.

Ташкент – 2014

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ СВЯЗИ, ИНФОРМАТИЗАЦИИ И
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН
ТАШКЕНТСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ**

Факультет _____ ЭМСИКТ _____ кафедра _____ Менеджмент и маркетинг
Направление (5340200) Менеджмент

У Т В Е Р Ж Д А Ю

Зав. кафедрой _____
« ____ » _____ 2014 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

_____ Ким Петра Тимофеевича _____

на тему: **КОУЧИНГ — СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ И
РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО “TECHNOPROSISTEM”**

1. Тема утверждена приказом по университету от « 30 » декабря 2013 г. № 1323
2. Срок сдачи законченной работы _____ 10.06.2014 г.
3. Исходные данные к работе Законы и подзаконные акты и нормативно – правовые документы Республики Узбекистан, Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан, Указы, выступления и доклады Президента Республики Узбекистан И.А. Каримова, Внутренние данные ООО “Техноprosistem”, статистические данные интернет компании, литературы, научные статьи.
4. Содержание расчётно-пояснительной записки (перечень подлежащих к разработке вопросов) становление интернет услуг Республики Узбекистан, динамика национального рынка интернет услуг, деятельность ООО “Техноprosistem” на рынке Узбекистан, факторы интернет рынка Узбекистана, разработка практических рекомендаций по обучению и

развитию персонала.

5. Перечень графического материала статистические данные по персоналу, современное состояние интернет провайдера ООО “Technoprosistem” в Узбекистане, методика обучения персонала ООО “Technoprosistem”.
6. Дата выдачи задания 15.01.2014 г.

Руководитель _____
подпись

Задание принял _____
подпись

7. Консультанты по отдельным разделам выпускной работы

Наименование раздела	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал	Задание получил
1	Ахмедиева А. Т.	17.12.2013 г.	
2	Ахмедиева А. Т.	15.01.2014 г.	
3	Ахмедиева А. Т.	20.02.2014 г.	
4	Б...	26.05.2014	

8. График выполнения работы

№	Наименование раздела	Срок выполнения	Подпись руководителя (консультанта)
1.	Теоретические основы коучинга как инновационного инструмента развития персонала	15.01.2014 г.	
2.	Анализ современного уровня развития и управления на ООО "Техноprosistem"	27.02.2014 г.	
3.	Разработка направлений коучинга для организации на примере сотрудников ООО "Техноprosistem"	19.05.2014 г.	
4.	Безопасность жизнедеятельности	30.05.2014 г.	

Выпускник _____

подпись

« ____ » _____ 20__ г.

Руководитель _____

подпись

« ____ » _____ 20__ г.

In this graduation qualification work the concept coaching has been researched as a modern method of personal management and development in the enterprises of Uzbekistan and perspectives of its introduction, as well as has been analyzed modern condition of the internet enterprise “Technoprosistem” on personal management, revealed factors that hold in personal development and practical recommendations of its sophistication have been given.

В данной выпускной квалификационной работе исследовано понятие коучинг как современного метода управления и развития персонала на предприятии Республики Узбекистан и перспективы его внедрения, вместе с этим осуществлен анализ современного состояния предприятия по управлению персоналом интернет компании “Technoprosistem”, выявлены факторы, сдерживающие развития персонала, и даны практические рекомендации по его усовершенствованию.

Ушбу битирув малакавий ишида Ўзбекистон Республикасининг корхоналарида коучинг тушунчаси ходимларни бошқариш ва ривожлантиришнинг замонавий методи сифатида ва уни жорий қилишнинг истикболлари тадқиқ қилинган шу билан бирга “Технопросистем” интернет корхонасининг ходимларни ривожлантириш жихатдан замонавий ҳолати таҳлил қилинган, ходимлар ривожланишини сакловчи омиллар аниқланган ва уни такомиллаштириш бўйича амалий тавсиялар берилган.

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ	7
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОУЧИНГА КАК ИННОВАЦИОННОГО ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА	9
1.1. Сущность и основные принципы формирования коучинг-системы эффективного управления персоналом.....	9
1.2. Коучинг-система как эффективная модель развития и обучения персонала.....	15
2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО УРОВНЯ РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ НА ООО“ТЕХНОПРОСИСТЕМ”	27
2.1. Современное состояние развития компании ООО “Технопросистем”	27
2.2. Анализ развития управления и опыт повышения квалификации сотрудников ООО “Технопросистем”	34
3. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ КОУЧИНГА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ СОТРУДНИКОВ ООО “ТЕХНОПРОСИСТЕМ”	42
3.1. Разработка механизмов и инструментов тренинга в стиле коучинг-системы.....	42
3.2. Разработка рекомендаций внедрения системы коучинг-системы обучения на предприятии ООО “Технопросистем”.....	52
4. БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ	58
4.1. Гиподинамия (монотония) и ее влияние на организм человека.....	58
4.2. Влияние метеорологических условий производственной среды на организм человека.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	78

ВВЕДЕНИЕ

В мире существенно обострилась конкуренция, и этому в немалой степени способствует быстрое развитие информационных технологий. В настоящее время конкурентное преимущество, основанное на введении новых технологий, возможно удержать лишь очень короткое время. Новая область конкурентной борьбы - это не качество двигателя или кондиционера, а дизайн, гарантия, обслуживание, имидж. Интеллект и неосязаемые активы. И, конечно же, люди. Люди делают организацию, продукты или услуги уникальными. Оттого, как осуществляется руководство людьми, оттого, как организованы операции, зависит конечный успех всего предприятия.

Именно поэтому в области управления персоналом появилось много различных технологий, позволяющих более успешно руководить людьми. Всевозможные аттестации, управление по целям, мероприятия, направленные на развитие корпоративной культуры и поддержание корпоративного духа, тренинги, коучинг, действия, призванные ускорить адаптацию вновь поступающих сотрудников, работа с резервом - это далеко не полный перечень того, что осуществляется в современной организации.

В настоящее время в сфере управления используются различные способы и подходы. И одним из самых новых, объединяющих в себе различные методики и техники, дающим новые возможности, признан коучинг как важный инструмент влияния на результаты деятельности отдельных людей и организации в целом. Современное управление в стиле коучинга - это взгляд на сотрудников как на огромный дополнительный ресурс предприятия. Где каждый сотрудник является уникальной творческой личностью, способной самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и

принимать решения.

В связи с этим было бы интересно рассмотреть данный способ работы с персоналом, а особенно в применении коучинг-технологий в обучении и развитии персонала.

Как было отмечено Президентом Республики Узбекистан И.А Каримовым: “Главной отличительной особенностью нашей Национальной программы стала ее целостность, системный подход, где составляющими единого процесса являются личность, государство и общество, непрерывное образование, наука и производство. Она решает задачи поэтапного совершенствования системы образования как единого учебно-научно-производственного комплекса, ориентированного на подготовку высококвалифицированных, конкурентоспособных кадров для всех отраслей экономики и сфер жизни страны, обеспечение эффективной интеграции образования, науки и производства, духовно-нравственное воспитание молодежи на основе национальных и общечеловеческих ценностей, а также развитие взаимовыгодного международного сотрудничества в области подготовки кадров.”¹

Целью выпускной квалификационной работы является изучение понятия коучинг как современного подхода к развитию и обучению персонала.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи исследования:

- выявить новые прогрессивные формы и способы обучения и развития персонала;
- проанализировать имеющиеся в литературе данные и представления по данному вопросу;
- применить коучинг-систему обучения на примере персонала ООО “Technoprosistem”

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы и приложений, рисунков, таблиц, что соответствует логике изложения материала в работе.

¹ И.А Каримов. Международная конференция “Подготовка образованного и интеллектуально развитого поколения – как важнейшее условие устойчивого развития и модернизации страны”. 17.02.2012

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОУЧИНГА

1.1. Сущность и основные принципы формирования коучинг-системы эффективного управления персоналом

В последние годы в лексикон многих организаций вошло слово «коучинг», а руководители компаний стремятся внедрить у себя культуру коучинга.

Вопреки сложившемуся мифу, слово «коуч» - далеко не новое. Оно имеет венгерское происхождение и закрепилось в Англии в XVI веке. Означало оно карету, повозку. Здесь просматривается одна из глубоких аналогий термина - «то, что быстро доставляет к цели и помогает двигаться в пути». Позднее, во второй половине XIX века английские студенты называли этим термином частных репетиторов. В начале 90-х г.г. XIX века это слово прочно вошло в спортивный лексикон как название спортивного тренера, а потом перешло на обозначение любой деятельности, связанной с наставничеством, инструктированием, консультированием.

Коучинг как новая форма консультационной поддержки появился в начале 1980-х г.г. Сначала под этим термином понималась особая форма тренировки спортсменов, претендующих на выдающиеся результаты. Затем коучинг начали запрашивать успешные и начинающие бизнесмены, политики, общественные деятели в качестве эффективной методике достижения серьезных целей. В 1980-х г.г. коучинг начал играть важную роль в бизнесе, но долгое время был привилегией лишь руководителей высшего уровня.

Ключевыми фигурами процесса зарождения коучинга стали Тим Гэлви, Томас Дж. Леонард, Джон Уитмор. Т. Гэлви - автор бестселлера "The Inner Game of Tennis" (1974 г.), предложивший использование принципов спортивной игры в бизнесе.

Основатель коучинга Томас Дж. Леонард, работая финансовым

консультантом, заметил, что его наиболее успешные клиенты нуждаются не столько в консалтинге, сколько в личностной поддержке профессиональной деятельности. Он формализовал этот вид деятельности, ввел понятие «коуч», заимствовав его из спорта (англ. coach - репетитор, инструктор, тренер), и добился выдающихся результатов, создав индустрию коучинга.

Дж. Уитмор - автор известной книги "Coaching for Performance" (1992) и основатель корпоративного бизнес-направления в коучинге. Т. Леонард пришел к коучингу от финансового консалтинга, Дж. Уитмор же привнес коучинг из спорта в менеджмент и корпоративный бизнес.

Считается, что как отдельная профессия коучинг окончательно сформировался в начале 90-х г.г. XX века. В США профессия коуча официально признана в 2001 г., благодаря созданию и деятельности Международной Федерации коучей.

Наиболее широкое распространение коучинг получил в области консультирования, хотя в последнее время некоторые руководители стали его применять и как метод управления персоналом с целью эффективного формирования мотивации и адекватного поведения своих сотрудников.

Истоками коучинга следует считать 4 основных направления:

- гуманистический подход в психотерапии;
- работы Д. Гоулмена в сфере эмоционального интеллекта (EQ);
- Сократовские методы диалога;
- методики эффективных спортивных тренеров.

На развитие бизнес-коучинга повлияли многие психологи-теоретики и практики. Особенно важную роль здесь сыграли З. Фрейд, К. Юнг, А. Адлер, Так, в коучинге широко используется описанное Фрейдом символическое мышление: клиенты открывают в себе способности, которые ранее были скрыты глубоко в их подсознании, когда начинают сознательно и целенаправленно моделировать свою жизнь. От Адлера коучинг унаследовал отношение к каждому человеку как к творцу собственной жизни. Все его

приемы: упражнения по постановке целей, планированию жизни, моделированию будущего широко используются в коучинге сегодня.

Альфред Адлер считал, что каждый человек может изменить свою судьбу и жизнь, если поставит себе цели и будет сознательно двигаться к ним. Один из приемов Юнга - заставить человека пересмотреть свою жизнь и убедить его развивать в первую очередь свои природные дарования, находить для них применение в жизни и целенаправленно совершенствовать свою личность - успешно применяется в коучинге.

Карл Роджерс в книге «Терапия, ориентированная на клиента» (1951 г.) объединил психологическое консультирование и терапию, создав, таким образом, новое направление, основанное на личностных изменениях и росте индивида под руководством терапевта. Это был один из первых шагов к тому, чем сегодня является «лайф-коучинг».

Абрахам Маслоу исследовал и наблюдал людей, которые жили с ощущением наполненности и осмысленности своего существования и постоянно стремились к психологическому росту и дальнейшему развитию своего потенциала, Человек, считал он, от природы стремится к душевному равновесию и позитиву; самореализация, творческая активность и тяга к новому являются его естественными потребностями, если только на его пути к личностному росту не возникают какие-либо препятствия. В 1968 году он опубликовал свой труд «К психологии бытия». Это был поворотный момент, задавший направление развитию коучинга вплоть до начала 90-х г.г.

Здесь важно определить различия между коучингом и психотерапией. Терапия в основном касается преимущественно прошедших событий человека и болезненных событий (травм), которые заставили его обратиться к психотерапии (лечению). Коучинг же больше касается настоящих событий в жизни человека. Коучинг уделяет мало времени прошлому, за исключением коротких визитов в него, и упор делается на позитивное будущее.

В 1912 г. немецкий психолог В. Штерн предложил знаменитый

коэффициент IQ, позволяющий «измерять» интеллектуальные способности человека. Л. Терстон разделил понятие «интеллект» на семь составляющих факторов: находчивость (на вербальном уровне), скорость восприятия, способности к логическому и к пространственному мышлению, память, владение речью и счетом. У Дж. Гилфорда из этих 7 факторов образовалось 120 типов интеллекта. Затем Г. Гарднер перевел в ранг интеллектуальных способностей музыкальный талант и талант общения, а вслед за ними и степень владения своим телом.

Метод непосредственного обучения, основанный на актуализации индивидуального опыта как средства самовыражения участников процесса обучения и как средства наиболее эффективного формирования поведения (предметного, культурно-событийного), называется «майевтикой», по аналогии с методом ведения диалога, разработанным античным философом Сократом. Сократ дает пример приема организации учебного диалога как специально организованной системы логичного выстраивания вопросов на основе следующих положений:

- установка, что все знания уже имеются у человека, он обладает полнотой знаний; сознание черпает из самого себя понимание истины;*
- антидогматизм, выражающийся в отказе от претензий на обладание достоверным знанием;*
- знание есть нечто большее, чем простое мнение, его нельзя получить в готовом виде; человек должен затратить значительные усилия, чтобы «обрести» его. По мнению Сократа, только то знание единственно прочно, ценно для человека, которое добыто самим мыслящим субъектом;*
- задача учителя - помочь человеку «породить» знание путем правильного задавания нужных вопросов.*

В современной практике консультирования признается эффективным и используется прием специальной организации вопрошания с целью актуализации индивидуального опыта человека. Коучинг также основан на методе Сократа.

В настоящее время человек более чем когда-либо нуждается в наставнике, советнике - оттого, что жизнь меняется с каждым днём, что всё сложнее становится создать прочные отношения, наконец, оттого, что современный человек стремится прожить свою жизнь с максимальным смыслом.

Существует многообразие трактовок понятия «коучинг», стало появляться много популярных публикаций на эту тему. Следует отметить, однако, что в строго научном смысле как таковые исследования содержания коучинга, его методик и инструментария, факторов и принципов использования и т.п., сопутствующих институционализации данной дисциплины, в настоящее время нет.

По мнению консультантов уже через несколько лет коучинг получит широкое развитие. Кроме того, большинство людей будет ясно осознавать различия между терапией и коучингом, так что не будет возникать вопросов, в каких случаях обращаться за помощью к психотерапевтам, а в каких - к тренерам по коучингу.

Коучинг существует и как вид менеджмента, и тогда это целенаправленный процесс развития потенциала сотрудников, способствующий максимизации их личной производительности и успешной деятельности всей компании в целом. Многие организации стали применять принципы коучинга, повышая эффективность каждого сотрудника на каждом организационном уровне.

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.

Ни один другой метод обучения не принимает во внимание личную историю человека, позволяющую опереться на его лучшие качества.

Коучинг не дает «ценных советов», а предоставляет в распоряжение

клиента реальные методы и навыки. Их использование позволит в конкретной ситуации самостоятельно находить нужные, работающие решения, оптимальные для человека и компании. Эта технология надежно адаптирует организацию и личность к высокой конкуренции на рынке. Именно уровень эффективности и продуктивности организации является огромным ресурсом, в использовании которого еще нет жесткой конкуренции.

Конкурентное преимущество компании лежит не в сфере владения информационными технологиями - они есть у всех. На эффективность работы организации влияет не то, что умеет и знает персонал, а то, что он хочет делать и как это делает. Коучинг позволяет получить инициативных и деятельных сотрудников, которые по своему желанию выкладываются на все 100%.

Роль коуча заключается в том, чтобы помочь клиенту определиться с приоритетами и поддерживать в нем решимость добиться цели и ответственность за ее достижение.

Коуч фокусируется на созидании, на достижении целей, на создании результатов. Его клиент - человек, который хочет идти к своим целям. Коучинг направлен из настоящего в будущее, прошлое при этом не рассматривается. Цели и направление работы определяет клиент, а коуч сопровождает его на этом пути.

Коуч не учит своего клиента, как делать, он создает условия для того, чтобы обучаемый понял самостоятельно, что ему надо делать, определил способы, с помощью которых он может достичь желаемого, сам выбрал наиболее удобный (удачный, целесообразный, приемлемый) способ действия и сам наметил основные этапы достижения своей цели (принцип самостоятельности клиента).

Собственно коучинг может рассматриваться и в качестве метода планирования собственной жизни, управления ее изменениями и развитием. Целью в этом случае является создание самого себя как личности с

необходимыми, желаемыми качествами и характеристиками в социальном, личностном, межличностном, материальном и духовном аспектах.

С помощью коучинга можно придать новую окраску личным целям работников, связать достижение персональных целей и целей организации. Когда работники начинают понимать, что они достигают своих целей здесь, на предприятии, они начинают жить в организации, работать ради организации. Работая ради организации, они работают ради себя. Перестают быть временщиками и начинают работать на перспективу. Работать в этой организации для них может стать честью и привилегией.

1.2. Коучинг-система как эффективная модель развития и обучения персонала

Проведя терминологическое исследование широкого круга публикаций по теме можно сделать вывод, что слово это относительно новое, многим незнакомое, часто по-разному трактуемое.

Некоторые менеджеры называют так личное наставничество с делегированием ответственности от «начальников» к «подчиненным». Психологи и психотерапевты полагают, что коучинг - это то, чем они всю жизнь занимались. По их мнению, клиенты меньше боятся слова «коучинг» чем слова «психотерапия».

Так, встречались следующие определения этого понятия:

– «Профессиональный коучинг - это эффективное сотрудничество между коучем и клиентами (организациями, людьми)». Принципы коучинга основаны на достижениях современной западной психологии и древней восточной мудрости. На сегодняшний день это самый эффективный метод работы с людьми, который внедряется в менеджмент для повышения результативности бизнеса, мотивации персонала, развития лидерских качеств. Коучинг настолько же определяет способ, которым эти вещи достигаются, как и то, что достигается» (Якунина Е.А., психолог-

консультант, коуч, оргконсультант, специалист по социальной работе);

– «Коучинг это - усиление ресурсов руководителя как личности и профессионала в процессе подготовки к значимому прорыву. Это мощный ресурс осознания, целенаправленного обдумывания и принятия решений как в бизнесе, так и в повседневной жизни. Усиление выражается в том, чтобы помочь топ-менеджеру в постановке четких целей и временных рамок, когда эти цели должны быть достигнуты» (Столин В., генеральный директор RHRInternational ЭКОПСИ);

– «Это немного похоже на то, что раньше у нас называлось наставничеством. И почти погибло. «Коучер» - инструктор, тренер. В старом английском понимании «коуч» - это определенный вид экипажа. Коучинг, поэтому, это способ «доставлять человека оттуда, где он есть, туда, где он хочет быть» (Ковалева О.В., тренер);

– «Управленческий коучинг представляет собой взаимодействие с клиентом на длительной, в идеале - на постоянной основе. Целью коучинга является оказание экспертной и психологической поддержки, которые направлены на решение актуальных задач клиента. Результатами коучинга является принятие клиентом решений, важных для этих ситуаций, где ответственность за реализацию принятых решений берет на себя клиент» (Ковалева О.А., коуч);

– «Коучинг - один из видов индивидуального тренерства, направленного на раскрытие потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности» (Т. Гэлви);

– «Коучинг представляет собой научно-популярное собирательное понятие, которое часто бездумно используется для обозначения большого количества форм производственного влияния на личность... Коучинг представляет собой форму интервенции на производстве, направленную на поддержание или улучшение способности действовать, которая состоит из комбинации различных способов преодоления проблем и индивидуальных консультаций по широкому спектру профессиональных и личных проблем»

(МайнрадПерре и УрсБауманн, психологи, доктора философии, профессора Фрибургского и Зальцбургского университетов);

– «Коучинг, в первую очередь, - процесс, основанный на вопросах. Коучи помогают своим клиентам задавать правильные вопросы, находить ответы и в результате достигать своих целей» (Международная Федерация коучинга);

– «Коучинг - стиль менеджмента, стиль управления организацией» (Дж. Уитмор).

Конечно, истоки коучинга в каком-то смысле лежат и в сфере традиционного наставничества. Однако коуч, используя в т.ч. и «включенное наблюдение», дает помощь клиенту в поиске собственного решения, а не дает решение проблемы за него, т.е. помогает формированию собственных устойчивых моделей профессионального поведения в результате осознанного выбора. Коуч не должен быть экспертом в проблемной области (в отличие от наставника), но он обязательно эксперт в раскрытии возможностей клиента.

Проанализировав имеющиеся трактовки, можно сделать вывод, что в настоящее время коучинг представляют с разных позиций. Нами выделены следующие:

- *коучинг как стиль управления сотрудниками, их группами и организацией в целом;*
- *модель (стиль) руководства и лидерства;*
- *инструмент создания обучающейся организации;*
- *консультирование;*
- *обучение и развитие.*

Все эти точки зрения на проблему коучинга имеют «право на жизнь». При всей видимости различий в трактовках, их объединяет одно общее свойство, все авторы определений сходятся во мнении, что коучинг направлен на изменение поведения. В плане бизнескоучинга - это социальная технология формирования и, в случае необходимости, изменения,

поведения сотрудника организации, в первую очередь менеджера.

Коучинг является синтезом бизнес-консультирования, тренинга, психологического консультирования, NLP-сессий. Однако при этом коучинг - самостоятельный метод со своей собственной философией, технологией и правилами. Его адекватное применение дает новое качество деятельности, не доступное другим методам.

Коучинг может использоваться как элемент управленческого консалтинга, но не наоборот. В отличие от консультанта, коуч не дает советов, не транслирует собственное мнение, не принимает решений, не дает готовых технологий (как и что нужно делать). Он помогает руководителю осознать его истинные цели, причины удач и неудач и определить направление изменения поведения руководителя и, соответственно, изменения и развития организации. Перед бизнес-консультантом ставится определенная задача, над которой он и работает. В ситуации с коучем реальные задачи выявляются в процессе работы.

Другое важное отличие коучинга от тренинга. Тренинг - один из видов интерактивного (т.е. с активным включением в работу студентов) обучения. Тренинги, как правило, включают в себя ролевые игры, командную/групповую работу, выполнение практических заданий, мозговые штурмы и некоторый объем информации. Когда для достижения результата требуется улучшить определенный навык, тренинг является наилучшим решением. От традиционных форм обучения тренинг отличается минимальное количество теории и упор на практику, отработку конкретных навыков. Однако здесь есть проблема необходимости перенесения навыков из «виртуальной» реальности тренинга в «суровые будни» каждодневного бизнеса. К тому же тренинг имеет ограничение в плане повышения результативности, состоящее в невозможности создания и «отработки» готовых решений, подходящих для всех без исключения ситуаций.

Особенно отчетливо это ограничение проявляется в условиях узкого

«технологичного» подхода к управлению персоналом. Со временем, однако, обнаруживается, что каждый метод при таком подходе, на самом деле, препятствует возникновению близких взаимоотношений с окружающими, т.е. вызывает эффект, прямо противоположный желаемому.

Наиболее уязвимы в этом отношении методы передачи своим подчиненным определенных чувств. Совершенно бесполезно выражать решительность, увлечение или интерес, если на самом деле реальные чувства далеки от этого.

Хороший менеджер выходит за пределы шаблонной тактики. Изучив множество тактик в ходе своего профессионального развития, он по-настоящему преуспеет, лишь забыв о них. Коучинг - наиболее эффективная технология для такого выхода.

В таблице 1.1 приведены основные отличия коучинга от тренинга, профессионального консультирования, наставничества.

Таблица 1.1. Особенности коучинга, консалтинга, тренинга и наставничества*

Метод	Цель	Ситуация использования	Ограничения
Тренинг	Приобретение конкретных навыков, иногда - изменение отношения к работе	Когда для эффективного выполнения работы исполнителю не хватает знаний и навыков	Необходимость «перенесения» навыков из аудитории в реальность. Часто (но не всегда) индивидуализированный подход
Профессиональное консультирование	Решение задачи через «покупку» этого решения	Когда проблема находится в определенной «экспертной области» и не может быть	Затраты должны быть тщательно просчитаны. Консультантом надо уметь

* Составлено автором по данным интернет источника devbusiness.ru/

<i>ие</i>		<i>эффективно решена внутри организации (отсутствуют время, знания и выгоднее купить решение «на стороне»)</i>	<i>эффективно управлять. Как правило, не происходит (или происходит ограниченно) повышение компетентности клиента в отношении способов решения проблемы</i>
<i>Наставничество</i>	<i>Решение задачи через обмен опытом</i>	<i>Когда внутри организации есть сотрудники, компетентные в решении тех или иных вопросов. Когда необходима передача уже накопленного внутри организации опыта от более опытных к менее опытным сотрудникам</i>	<i>В основном, передаются «готовые» решения. Это редко способствует развитию новых инициатив</i>
<i>Коучинг</i>	<i>Решение задачи через развитие самостоятельности и ответственности за результат у сотрудника</i>	<i>Когда для успеха дела критичны способность сотрудника к новаторству и чувство персональной ответственности за результат</i>	<i>Требует специальных навыков у «коуча». Организация должна поощрять самостоятельность, ответственность и предприимчивость сотрудников</i>

Часто коучинг смешивают и с личностной терапией. Учиться и учить самореализации можно бесконечно, коучинг же ориентирован на достижение результата через раскрытие внутреннего потенциала человека. Каждый руководитель имеет свою уникальную стратегию, благодаря которой уже достиг успеха. Задача коуча сводится к тому, чтобы помочь менеджеру раскрыть свою стратегию, прежде всего, за счет выделения для этого временных и энергетических ресурсов. В коучинге клиент - здоровый человек, за которым не нужно «ходить тенью». Основные различия приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2. Различия между коучингом и личностной психотерапией*

<i>Коучинг</i>	<i>Личностная психотерапия</i>
----------------	--------------------------------

* Составлено автором по данным интернет источника devbusiness.ru/

<i>Модели или парадигмы</i>	
<i>Обучение тренировке по системе коучинга Рост деловых, навыков и персональное развитие Семинары по индивидуальному развитию Обучение методикам самообладания и внутренней дисциплины</i>	<i>Медицинская модель и поддерживающие методы лечения (медицинские процедуры и услуги, массаж, работа с энергией тела, психотерапия, психиатрия, управление лечением и т.п.)</i>
<i>Работа с людьми, которые...</i>	
<i>Стремятся двигаться к более высокому уровню функционирования; ищут сфокусированности на достижении, стратегию продвижения и осознания своей мотивации; отвечают на вопрос «Каким образом?» нуждаются в проектировании будущего, освоении новых навыков и установлении баланса в жизни; исследуют свои ведущие жизненные ценности, проясняют конкретные цели и ищут пути их достижения</i>	<i>Обеспокоены какими-то психологическими проблемами; ищут самопонимания; отвечают на вопросы «Почему?» имеют дело со старыми проблемами, эмоциональной болью или травмами; ищут разрешающую способность и заживление; нуждаются в повышении стрессоустойчивости; нуждаются в эмпатии и поддержке</i>
<i>Подход</i>	
<i>Начинается с предпосылки, что клиент - здоровая, целостная, творческая личность Первичный фокус на действиях и будущем Ориентация на решение проблем через действие Работа с сознательным мнением Помощь в идентификации, расположении по приоритетам и выборе путей достижения целей Помощь в изучении новых навыков и инструментальных средств для персонального роста и мастерства Слушание чувств как ключей для включения клиента в действие и ведение клиента к инициации действий Нацеливание клиента на активную позицию Помощь в открытии собственных ценностей и синхронизация действий с этими ценностями Поощрение и анализ практического проявления клиента Советы даются только в областях экспертизы и с разрешения клиента</i>	<i>Начинается с предпосылки, что клиент нуждается в поддержке Работа с психологическими проблемами Фокус на чувствах и истории Ориентация на исследование корней проблем Работа осуществляется по осознанию неосознанного Помощь в решении бессознательных конфликтов Помощь в выражении старой боли и проработке ригидных защитных механизмов Слушание чувств как признаков основной дисфункции и следование за клиентом в исследовании этих чувств Направление клиента в глубокое проживание чувств Помощь во взаимодействии е жизнью с точки зрения реальности Обычно советы не даются</i>
<i>Процесс</i>	
<i>Проактивный Сосредоточенный на изучении и развитии потенциала Главные инструментальные средства включают слушание, ответственность, запрос, требование, определение цели и стратегическое планирование Др. инструментальные средства зависят от подготовки коуча-тренера и его экспертных знаний,</i>	<i>Реактивный Сосредоточенный на поддержке и восстановлении функционирования Главные инструментальные средства включают слушание, отражение, конфронтацию, безоговорочное положительное отношение Инструментальные средства зависят от обучения врача, сосредоточение, гипноз</i>

<p>например, нейролингвистическое программирование, финансовый менеджмент, организационное развитие</p>	
<p style="text-align: center;"><i>Отношения и структура</i></p>	
<p><i>Партнерский альянс коуча и клиента Сессии могут быть в формате встречи или по телефону Иногда расходы на коучинг могут относиться к расходам на бизнес</i></p>	<p><i>Характер союза, в значительной степени разработанного (назначенного) врачом Встречи проводятся лицом к лицу Расходы часто возмещаются страховкой или относятся к медицинским расходам</i></p>

Таким образом коучинг в современном менеджменте представляет собой социальную технологию осуществления партнерства с отдельными сотрудниками и их группами с целью корректировки личностных и профессиональных моделей поведения посредством наблюдения и оценки имеющихся компетенций, выделения тех, которые требуют изменения, определения действий и октант сопровождения для получения желаемого результата.

Уточним виды коучинга, классифицируем их по различным основаниям, определим условия и ограничения применения коучинга в зависимости от тех или иных обстоятельств или специфических особенностей субъекта / объекта коучинга.

Согласно классификации Международной федерации коучинга выделяют два вида коучинга - личный и деловой.

Классификацию коучинга:

1. По количеству участников и используемым технологиям По уровню задействования технологий коучинга:

- индивидуальный (личностный, жизненный);*
- организационный (работа ведется с различными подразделениями - от командной группы, отдела до компании в целом);*
- коуч-менеджмент (когда в роли коуча выступает менеджер компании, коучинг используется и признается как форма внутрифирменной коммуникации).*

2. Коучинг для организаций в свою очередь можно подразделить в зависимости от иерархического уровня и преследуемых целей на:

- индивидуальный коучинг первых лиц;
- индивидуальный или групповой коучинг линейных руководителей и ключевых сотрудников;
- коучинг-консультирование организации;
- обучение руководителей разного уровня коучингу, как стилю менеджмента.

3. По режиму коучинг можно подразделить на:

– лично-дистантный (очно-заочный) коучинг (здесь принципиально важно определить те задачи / ситуации, которые требуют личного участия коуча, поскольку это оказывается неременным условием получения планируемого результата);

– «внешний» коучинг (когда руководству необходимо произвести какие-либо изменения в организации, что всегда вызывает неприятие у достаточно большой части коллектива. Коучинг же позволяет это сопротивление минимизировать и, соответственно, произвести изменения максимально эффективно и с наименьшими потерями);

– «внутренний» коучинг (организованный процесс общения коуч-менеджера с подчиненными. Сотрудники начинают полностью осознавать существующие реалии, их «плюсы» и «минусы», причем не только реалии внешнего мира, но и внутри самого человека, на этой основе подчиненные выбирают максимально эффективные пути решения поставленных перед ними задач и таким образом берут на себя ответственность за качественное их выполнение).

4. По количеству участников коучинг может быть индивидуальным и групповым.

5. По форме:

- личные встречи;
- консультации по телефону;

– переписка по электронной почте.

Предложенная классификация коучинга позволит уточнить направления и проблемы коуч-сессий, систематизировать работу менеджера, действующего в стиле коучинг.

Коучинг является универсальным инструментом формирования делового поведения, к коучингу могут обращаться с самыми разными запросами; от того, как повысить качество жизни в целом до более конкретного и четко сформулированного - построение карьеры, реорганизация фирмы, улучшение отношений с людьми. Стратегически мыслящий руководитель уже понимает, что невозможно двигаться вперед, используя старые модели поведения, что следует использовать новые принципы в своей деятельности.

Выделим основные принципы коучинга.

1. Принцип осознанности и ответственности

Коучинг работает на уровне сознания и служит для расширения границ действительности в ходе анализа поставленной задачи. Сбор всей необходимой информации для решения задачи и ее анализ производятся человеком самостоятельно при содействии коуча. Для этого используются специальные техники, главная из которых - вопросные технологии. В профессиональной деятельности человек должен взять ответственность за результат своей деятельности на себя, не перекладывать ответственность на другого и не обвинять в своих ошибках начальство, подчиненных или внешние обстоятельства.

2. Принцип отсутствия экспертной позиции

Согласно этому принципу, в ходе коуч-консультирования коуч никогда не занимает по отношению к клиенту экспертную позицию, не высказывает своего мнения, не дает советов или готовых решений, не переносит свой опыт на коучируемого.

3. Принцип взаимосвязи

Работая над конкретной целью в ходе проведения коучинга, коуч

всегда рассматривает человека целиком и учитывает влияние области цели на все остальные области жизни клиента. Проработка личностных проблем во взаимоотношениях с персоналом в организации влияет на другие виды деятельности. Позитивные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других.

4. Принцип сопротивления

Такое сопротивление может исходить как со стороны внутренних ограничений человека, так и со стороны окружения. Все новое означает неизвестность и подсознательно таит в себе опасность для окружающих. Совместно с коучем клиент разрабатывает план поэтапного формирования новой стратегии и тактики поведения.

5. Принцип равенства

Метод коучинга основан на коммуникативном сотрудничестве и направлен на формирование партнерских отношений между коучем и его клиентом. То же относится и к взаимодействиям фирма - клиент и начальник - подчиненный в коуч-менеджменте.

6. Принцип поэтапного развития

Вытекает из принципа 4 и означает адекватную постановку целей. Цели должны быть воодушевляющими, большими и смелыми, шаги на пути их достижения - значительными, но исполнимыми. Коуч должен способствовать постановке технически осуществимых на данном этапе развития подзадач.

7. Принцип иерархичности развития

Означает, что работая с клиентом, коуч внимательно изучает смысловую сферу личности, помогает осознать главные цели. Невозможно представить эффективную работу, если уровень развития коуча ниже, чем уровень развития клиента.

8. Принцип мониторинга

Коучинг не занимается «развитием личности» вообще или «улучшением эффективности» в целом. Коучинг не работает с проблемами

или с прошлым. Сфера интереса - конкретная цель в будущем, шаги по ее достижению в настоящем и уроки из прошлого, которые помогут двигаться к ней сейчас. В ходе консультирования коуч постоянно держит внимание человека в рамках этой цели, проверяет ее важность и актуальность и не позволяет переключаться или распыляться на что-либо другое.

Предложенные принципы коучинга позволят скорректировать деятельность коуч-менеджеров в рамках выбранной стратегии поведения и целенаправить его ежедневные действия. Коуч-менеджер выявляет, правильно ли подчиненный понимает задачу, вовлекает его в решение этой проблемы, намечает план действий, вдохновляет своего подчиненного на достижение результата, подводит его к тому, что он воспринимает полученную задачу как свою собственную, эффективно контролирует деятельность подчиненного.

2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО УРОВНЯ РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ НА ООО «ТЕХНОПРОСИСТЕМ»

2.1. Современное состояние развития компании ООО «Technoprosistem»

Компания TPS (ООО «Technoprosistem») была образована в 1999 году как Интернет-провайдер с целью обеспечения растущего спроса на рынке телекоммуникационных услуг Узбекистана. Инновационный подход, применение новых технологий, динамичность развития, гибкая маркетинговая политика позволили компании стать одним из ведущих операторов сети передачи данных Узбекистана. Сегодня TPS входит в число наиболее популярных Интернет-провайдеров Узбекистана. С самого начала своей деятельности TPS ориентируется на предоставление широкого спектра инновационных услуг связи и последовательно его расширяет, оперативно отвечая на постоянно возрастающие требования рынка.

Компания TPS одной из первых:

- получила разрешение на эксплуатацию внешнего канала связи;
- организовала систему коммутируемого доступа на базе передового оборудования Cisco Systems;
- применила технологии высокоскоростного доступа по выделенным линиям ADSL/SDSL;
- ввела в обращение на рынке Узбекистана Интернет-карты, которые быстро стали популярными среди пользователей.

В настоящее время TPS обладает необходимым техническим и интеллектуальным потенциалом для предоставления услуг высокоскоростного доступа к глобальной сети передачи данных на самом высоком уровне. Компания активно работает как на розничном, так и на корпоративном рынке. На сегодняшний день в число абонентов TPS входят крупнейшие государственные и международные организации,

представительства и посольства, промышленные и торговые предприятия, телекоммуникационные операторы и провайдеры.

Количество клиентов компании только в 2005 году увеличилось втрое. С 2005 года, компания TPS предоставляет услугу Jet - это новый вид выделенного высокоскоростного доступа к сети Интернет для физических лиц.

В связи с ростом числа пользователей сети компания постоянно расширяет и оптимизирует сеть передачи данных. Ширина внешнего канала связи за последнее время увеличена в несколько раз. Регулярно увеличивается количество точек присутствия и емкость модемных пулов.

Компанией предпринимаются меры по снижению тарифов на предоставление доступа к сети Интернет, уменьшению стоимости внутреннего трафика для того, чтобы сделать глобальную сеть передачи данных еще доступнее для широких слоев населения. В этой связи компания TPS совместно с ведущими Интернет-провайдерами республики в октябре 2003 года выступила учредителем ННО «Центр взаимодействия сетей передачи данных «TAS-IX» для реализации соглашения «О создании точки взаимного обмена IP-трафиком». Основная цель создания и деятельности ННО «TAS-IX» - построение обмена внутренним потоком информации между всеми операторами сети передачи данных, минуя внешние каналы.

В области популяризации сети Интернет компания сотрудничает с различными государственными и негосударственными структурами. Так, например, TPS является одним из учредителей журнала InfoCOM.UZ. TPS реализует проекты по созданию и поддержанию информационных ресурсов и развитию контента на местном информационном рынке.

Продвижение национального интернет-сегмента посредством разработки собственных внутренних ресурсов является одним из значимых направлений компании. Развитие национального интернет-сегмента дает определенные преимущества. Прежде всего, для интернет-провайдеров — это обеспечение гарантированной скорости соединения за счет снижения

нагрузки на внешний интернет-канал при активном использовании локальных сайтов. Для интернет-пользователей сайты национальной сети являются выгодным и интересным предложением, так как их использование не подлежит тарификации, что существенно сокращает расходы пользователей. В частности, внутренние ресурсы TPS содержат интересный и обновляемый контент. Каждый сайт TPS индивидуален и имеет узкую тематическую направленность. Внутренние ресурсы компании активно используются для работы, отдыха, имеют высокий спрос и востребованы абонентами нашей компании и сторонних провайдеров.

Планы развития компании направлены на дальнейшее расширение сетей передачи данных, внедрение новейших технологий, популяризацию глобальной сети Интернет и привлечение все большего числа пользователей по всей республике. За 13 лет работы на интернет-рынке Узбекистана Компания TPS накопила большой опыт и техническую базу для предоставления услуг на самом высоком уровне.

С 2006 года TPS является дочерним предприятием компании ООО "EastTelecom" - крупнейшего негосударственного телекоммуникационного оператора Узбекистана и имеет возможность использовать все новейшие услуги и технологии группы компаний ООО "EastTelecom" для предоставления своих услуг.

ООО "EastTelecom" является первым в Республике Узбекистан оператором связи, использующем для предоставления услуг технологии и решения так называемых Сетей Следующего Поколения (NextGenerationNetwork – NGN), обеспечивающих интеграцию как традиционных услуг связи, так и новых сервисов, связанных с пакетной передачей данных и мультимедийными услугами.

Для предоставления услуг связи ООО "EastTelecom" использует собственные магистральные и распределительные сети на базе волоконно-оптических и медных кабелей связи в том числе:

- Магистральную сеть в г. Ташкенте на базе волоконно-оптического кольца;
- Республиканскую магистральную сеть, на базе волоконно-оптических линий связи и цифровых каналов, охватывающую все областные центры Республики Узбекистан
- Областные магистральные сети вилоктов на базе цифровых каналов связи, охватывающие районные центры и города областного подчинения

ООО "EastTelecom" располагает комплексом специализированных решений, позволяющих обеспечить интегральное обслуживание различных категорий пользователей. Клиентами компании являются государственные учреждения, банки, гостиницы, бизнес-центры, крупные корпорации. Имея тесные партнерские отношения со строительными и инвестиционными компаниями, ООО "EastTelecom" выступает в качестве субподрядчика, осуществляющего обеспечение услугами связи как вновь строящегося, так и реконструируемого жилого фонда г. Ташкента и других населенных пунктов Республики.

Основным направлением деятельности ООО "EastTelecom" является предоставление комплекса современных телекоммуникационных услуг, включающего услуги цифровой телефонии, включая услуги Интеллектуальных Сетей связи, а также услуги передачи данных, в том числе услуги аренды цифровых каналов связи, организации виртуальных частных сетей и высокоскоростного доступа в Интернет. Клиенты компании имеют возможность получить от одного оператора весь комплекс услуг, ранее требовавший заключения контрактов с множеством поставщиков услуг связи. Современная цифровая сеть ООО "EastTelecom" позволяет предоставить клиенту любой необходимый ему набор услуг связи с учетом всех его потребностей и особенностей ведения бизнеса.



Рис 2.1. Организационная структура ООО «Technoprosistem»*

Штат сотрудников составляет 50 человек.

Далее приведены диаграммы показателей численности, возраста и квалификации персонала ООО «Technoprosistem».

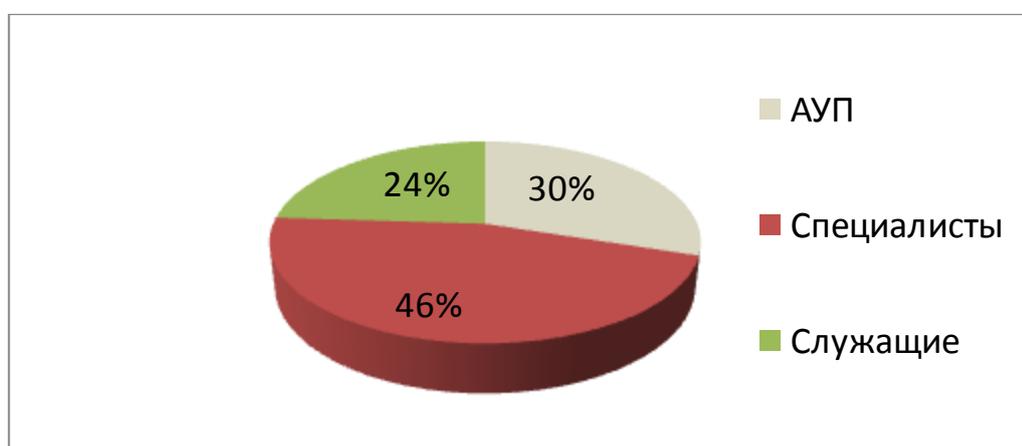


Диаграмма 2.1. Структура работников, заключивших договор (по группам)*

Персонал TPS можно условно разделить на следующие группы.

Первая группа – административно-управленческий персонал (15 чел.).

Вторая группа – это люди, пришедшие в TPS из различных сфер деятельности, высококвалифицированные специалисты (23 чел.).

* Составлено автором по внутренним данным компании ООО «Technoprosistem»

Третья группа – это молодые служащие (12 чел.).

Рассмотрим структуру персонала ООО «Техноprosistem» в разрезе следующих показателей:

- стаж работы в ООО «Техноprosistem»:

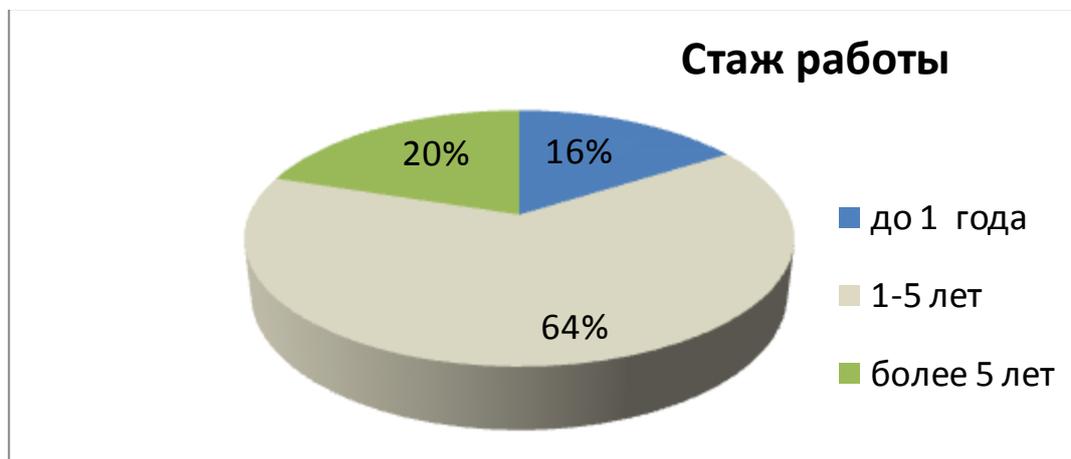


Диаграмма 2.2. Структура персонала по стажу работы в ООО «Техноprosistem»*

Из диаграммы 2.2. видно, что наибольший удельный вес в структуре персонала (64%) занимают работники со стажем работы от 1 до 5 лет.

- Возрастной состав работников:

* Составлено автором по внутренним данным компании ООО «Техноprosistem»

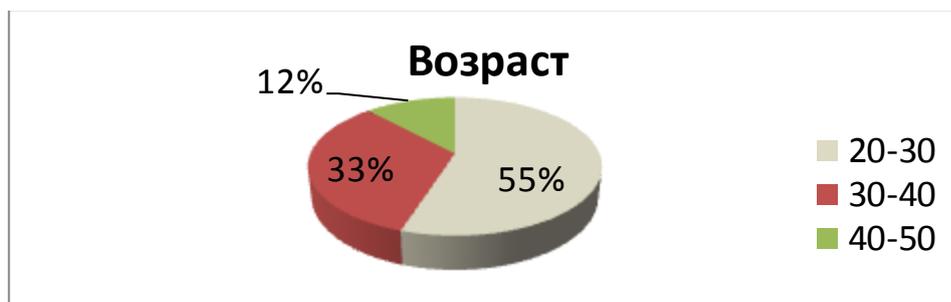


Диаграмма 2.3. Структура персонала ООО «Техноprosistem» по возрастному признаку*

Из диаграммы 2.3. видно, что 55% работников имеют возраст от 20 до 30 лет, что говорит о том, что руководство предприятия использует политику привлечения молодых кадров, ориентируясь на их гибкость и приспособляемость к новым условиям.

– Образование:

Анализируя диаграмму 2.4., отметим, что более половины работников «Техноprosistem» (64%) имеет высшее образование.

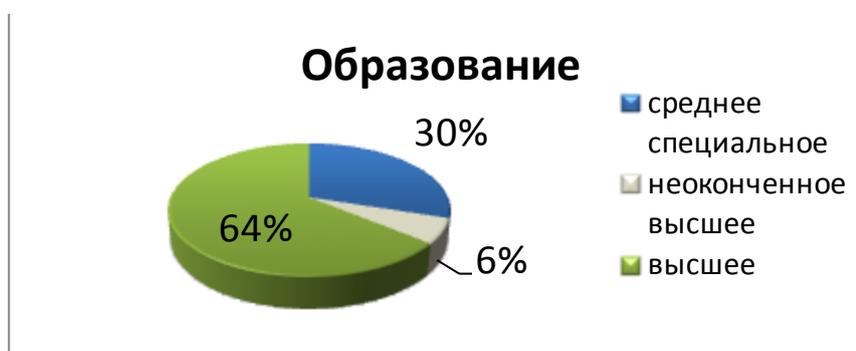
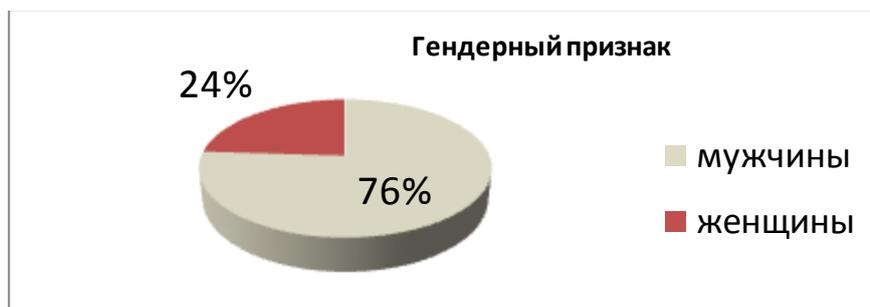


Диаграмма 2.4. Структура персонала ООО «Техноprosistem» по образованию

* Составлено автором по внутренним данным компании ООО «Техноprosistem»



*Диаграмма 2.5. Структура персонала ООО «Technoprosistem» по гендерному признаку**

Из диаграммы 2.5. видно, что женщины составляют 24% персонала организации, а мужчины – 76%.

Собственных региональных отделов нет. На сегодняшний день компания ООО «Technoprosistem» работает совместно с ООО «EastTelecom». Поддержка регионов идёт за счёт ресурсов «EastTelecom», поэтому в организационной структуре предприятия не указываются региональные отделы, хотя покрытие услуг идёт почти по всем регионам Узбекистана.

2.2. Анализ развития управления и опыт повышения квалификации сотрудников ООО «Technoprosistem»

В сегменте корпоративного обслуживания и предоставления интернет-услуг TPS применяет особые подходы, которые отличаются от предложений других провайдеров, оперирующих на рынке. Основные составляющие — это индивидуальный подход к каждому клиенту, независимо от масштаба и формы собственности компании, разработка индивидуального тарифного плана, исходя из потребностей и возможностей клиентов, оперативность и профессионализм специалистов. Для поддержания, повышения и соответствия качества обслуживания современным рыночным и мировым тенденциям, TPS непрерывно обучает специалистов на уникальных тренингах, что в итоге оказывает влияние на

* Составлено автором по внутренним данным компании ООО «Technoprosistem»

удовлетворенность корпоративных клиентов качеством предоставляемого обслуживания и услуг.

Для большинства отделов набираются уже готовые высококвалифицированные кадры. Как таковой, обучение этих сотрудников не требуется. А вот что касается отдела продаж, от которого зависит основной приток дохода, здесь дела обстоят иначе.

Набор сотрудников ведется путём 3х этапного собеседования, по результатам которого решается вопрос о приёме сотрудника на работу. Существует первоначальные критерии по приему на собеседования:

- знание программ ПК;
- знание русского языка, иностранного (приветствуется);
- высшее образование;
- опыт работы не менее 1-го года;
- наличие Ташкентской прописки.

В некоторых случаях, когда руководство видит человеческий потенциал кандидата, его целеустремленность и амбиции при первом собеседовании, то критерий опыта работы опускается.

После приёма на работу, сотруднику даётся 2 месяца испытательного срока, во время которого он может проявить себя и показать с наилучшей стороны.

Новый сотрудник проходит первичное ознакомление со всеми отделами компании, чтобы знать что и как устроено и работает.

Обучение проходит в виде наставничества, опытные сотрудники объясняют как и что работает, отвечают на возникающие вопросы, дают всевозможные задания, которые помогают понять работу менеджера.

Сюда входит:

- Работа с документами - составление договоров, приказов;
- Холодные звонки – обзвон базы клиентов с целью поиска новых потенциальных клиентов;
- Работа с возникающими проблемами у клиентов;

- Выезды на решение данных проблем вместе с сотрудниками технического отдела;

- Выезды на подключение новых клиентов.

В зависимости от уровня квалификации менеджера, применяются различные виды повышения квалификации:

- Менеджера работающие до 1 года, проходят внутренние тренинги, которые проводит руководитель отдела продаж;

- Менеджера работающие 1-3 года проходят тренинги с внештатными тренинг-менеджерами;

- Старшие менеджера, которые вносят большой вклад в компанию, обучаются за рубежом за счёт компании.

Помимо всего этого в рамках принятой корпоративной политики кадров, проходят различные мероприятия по усилению командного духа и сплочению рабочего коллектива. Организовываются поездки за город для проведения корпоративного тимбилдинга. Также ежегодно проходит EAST TELECOM CHAMPIONSHIP, направленное на сплочение коллектива, повышение корпоративного духа и пропаганду здорового образа жизни среди работников головного и региональных офисов 3-х партнерских компаний: East Telecom, Техноprosistem (торговая марка TPS) и Super iMax (торговая марка EVO). Это великолепное мероприятие, способствующее генерированию единых целей среди сотрудников и полезный способ провести время в обстановке «без галстука».

Придерживаясь стратегии по развитию потенциала сотрудников компании, HR отделом компании и Центром подготовки и повышения квалификации при Торгово-промышленной палате Республики Узбекистан были организованы бизнес-тренинги, с целью непрерывного повышения квалификации сотрудников и определения их потенциала.

Так же есть внештатный корпоративный тренинг-менеджер, основная функция которого обучение сотрудников. Так же тренинг-менеджер занимаются обучением персонала и в других филиалах.

Тренинги состоят, как правило, из теоретической части, кейсовых заданий, деловых и интерактивных игр.

Содержание тренингов зависит от того, какие цели перед ним ставятся, и какие знания и навыки необходимо развить у обучающихся.

Целями могут быть: развитие знаний, умений для успешной работы персонала, приобретение практических навыков, повышение лояльности персонала, закрепление полученных знаний, повышение уровня продаж и т.д.

Занятия проходят в основном целый день, блок теоретической информации, а затем закрепляется на практических заданиях. Группа активно участвует в обсуждении, разборе ситуации, задача тренера задействовать всех в дискуссии, разжечь интерес к проблеме, что бы участники могли решить ситуации с точки зрения практической пользы. По окончании тренинга важно оценить его эффективность. Это значит, что нужно понять, достигнуты ли поставленные цели, проконтролировать качество проведения тренинга, как правило, для этого в конце тренинга все участники делятся своими впечатлениями, подводят итоги и заполняют обратную связь.

Основные сложности в организации тренингов связаны с проблемами места проведения тренингов, так как конференц-зал достаточно маленький по площади, не имеет окон и хорошей вентиляции. Поэтому к концу занятия может накопиться усталость и дискомфорт, так же тренинги проходят по выходным дня, что вызывает недовольство персонала.

Так как тренинг-менеджер не всегда обладает достаточными знаниями в какой либо области, то их тренинги могут носить теоретизированный характер и иметь мало практической пользы, поэтому очень важно тренинг-менеджеру проводить предварительный анализ материалов для тренингов, рекомендуется ознакомиться не только с литературными источниками, но и беседовать с сотрудниками, руководителями, специалистами по данной сфере.

Так же рекомендуется периодически посещать курсы повышения

квалификации, обучающие семинары для бизнес-тренеров, чего пока компания себе позволить не может.

Что бы оценить эффективность проведения тренингов и их восприятие сотрудниками, насколько информация актуальна и применима в практике, мы разработали анкеты с обратной связью и попросили заполнить их участников тренинга. Было рассмотрено 3 тренинга:

- «Компенсация и мотивация»
- «Ключ к успеху»

«Способность к управлению и подчинению» Количество участников колебалось от 20-35 человек

Целью проведения анкеты является оценка работы тренинг-менеджера с сотрудниками предприятия.

15 человек из 30 заметили улучшение настроение после тренинга, причем 10 из них оценили свое улучшение в 4 балла по 5-бальной шкале, настроение 10 человек осталось прежним, а 5 человек заметили даже ухудшения настроения. 15 участников тренинга посчитали, что тематика актуальна и интересна для них и оценили ее в 3, 4 и 5 баллов. 11 человек посчитали тренинг интересным и важным, но не применимым для них, а у 4 участников тренинг не вызвал интереса, для них эта информация не имела значения, так как они уже знакомы с ней.

Таблица 2.1. Подача информации и ее новизна*

Подача информации и ее новизна	Количество человек	Шкала				
		1	2	3	4	5
Тренинг изложен ясно и понятно, много новой информации	5			3	2	
Материал понятен, но нет новой информации	21	18	3			

* Составлено автором по внутренним данным компании ООО «Техноprosystem»

Материал изложен не понятно и сложно	4	2	2			
--------------------------------------	---	---	---	--	--	--

Анализируя 2.1. таблицу мы видим что, большинству участников тренингов хотелось бы получить больше новой информации, хотя в целом материал изложен понятно и ясно.

Таблица 2.2. Полезность информации и ее практическое применение*

Полезность и практическое применение информации	Количество человек	Шкала				
		1	2	3	4	5
Информация актуальна, я буду ее использовать на практике	10	5	4	1		
Материал полезен, но я затрудняюсь его использовать в практике	15		10	5		
Нет ничего полезного для меня в данной информации	5	4	1			

Таким образом, только 10 человек из 30 будут использовать полученные знания на практике, для большинства применение этих знаний составляет проблему, так же есть и участники, которые ничего полезного не подчеркнули из проведенного тренинга.

На вопрос что стоит включить в тренинг, 26 человек ответили что необходимо больше практики, 4 человека посчитали что больше внимание стоит уделить теории.

Таблица 2.3. Темп тренинга и состояние участников*

Темп тренинга и состояние участников	Количество человек	Шкала				
		1	2	3	4	5
Темп был выдержан, я чувствовал(а) себя комфортно	10				2	8
Тренинг проходил быстро, трудно было успевать и	12		2	9	1	

* Составлено автором по внутренним данным компании ООО "Техноprosystem"

<i>воспринимать</i>						
<i>Тренинг был медленным и скучным</i>	8		1	3	4	

Анализируя таблицу 2.3., мы видим, что для большинства участников тренинг проходил достаточно динамично и было трудно воспринимать и успевать за подачей информации, однако 8 человек показалось, что тренинг был достаточно вялым и скучным. И только 10 участников выдержали темп подачи тренинга и чувствовали себя комфортно.

Таблица 2.4. Работа и участие в группах*

<i>Работа и участие в группах</i>	<i>Количество человек</i>	<i>Шкала</i>				
<i>Я активно работал(а) в группе и вносил(а) свои идеи</i>	11	1	2	3	4	5
<i>У меня не сложилась групповая работа, я не принимал(а) участия</i>	16			2	9	
<i>Я был(а) лидером в группе и все ко мне прислушивались</i>	3	3			3	10

Исходя из таблицы 2.4. видно, что работа в группах у 16 человек из 30 не сложилась, они не смогли реализовать свои усилия и опыт в группах, поэтому активного участия не проявляли, однако у 11 человек работа в командах получилась и они себя комфортно чувствовали, более того 3 человека являлись лидерами в этих группах и активно себя проявляли.

На вопрос удовлетворяет ли работа тренера участников, 12 человек ответили положительно, а 18 человек высказали свое недовольство тренером. Они пожелали тренеру использовать ту информацию, которая на сегодняшний день является современной и актуальной, предложили уделить внимание командным играм, что бы вовлеченность участников была максимальной, что бы способ подачи информации был доступен для понимания участников тренинга.

Проведя анализ анкет обратной связи можно сделать вывод, что далеко не все участники тренингов довольны работой тренинг-менеджера. Что бы устранить эту проблему, тренинг менеджеру стоит уделить больше внимание современной информации, которую можно использовать в практической деятельности, а так же разработать четкие методики для достижения эффективности тренингов, проявить индивидуальный подход к участникам тренинга, образовывать команды таким образом, что бы степень вовлеченности участников была максимальной.

3. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ КОУЧИНГА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ СОТРУДНИКОВ ООО “TECHNOPROSISTEM”

3.1. Разработка механизмов и инструментов тренинга в стиле коучинг-системы

Основные составляющие политики управления персоналом представляют собой пять взаимосвязанных областей, посредством которых осуществляется содействие достижению бизнес-целей Компании и воплощается видение в области управления персоналом (рис. 3.1.):

- повышение результативности работы на всех уровнях;
- привлечение на работу в Компанию «лучших из лучших» и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала;
- обучение и развитие, планирование кадрового потенциала;
- создание эффективной системы общего вознаграждения;
- построение эффективной и динамичной организации, ее непрерывное развитие.

Политика управления персоналом» использует интегрированный подход в развитии перечисленных выше областей и управлении ими. Нормативные документы и процедуры, информационные и технологические системы поддержки, другие необходимые компоненты инфраструктуры управления персоналом разрабатываются и выстраиваются исходя из положений основных составляющих политики управления персоналом Компании.

Службы по управлению персоналом осуществляют руководство процессом реализации политики управления персоналом. Видение организации системы управления персоналом и роли служб по управлению персоналом является неотъемлемой частью политики управления персоналом.



Рис.3.1. Основные положения политики управления персоналом в области повышения результативности*

1. Принципиально важным для обеспечения успешного развития компании, достижения видения и стратегических целей компании является создание системы, позволяющей активно и эффективно управлять результативностью работы на всех уровнях: от отдельного работника до компании в целом.

2. В целях создания такой системы компания будет развивать систему управления результативностью по целям.

Для этого компания будет:

* Составлено автором по данным интернет источника www.lukoil.ru

- формулировать и регулярно доводить до сведения всех работников видение, стратегические направления развития, основные цели и задачи компании с тем, чтобы каждый работник понимал, куда движется компания в своем развитии и каковы ее требования к работникам и ожидания от них;

- определять сбалансированный набор показателей, следующих из общекорпоративных целей и задач, отражающих как результативность работы подразделений, коллективов и групп работников, так и создание дополнительной стоимости для акционеров и инвесторов компании; данный набор показателей будет служить основой для построения системы управления по целям;

- выстраивать эффективную систему сбора и обработки информации с целью объективного определения степени достижения поставленных целей и задач;

- продолжать развитие системы оценки работников с тем, чтобы сделать ее более объективной и информативной, использовать весь арсенал признанных в мировой практике методов и подходов при проведении оценки, адаптировав их к потребностям и особенностям компании и учитывая специфику различных групп работников;

- выстраивать четкую и прозрачную систему использования результатов оценки, определения их влияния на повышение оплаты труда, продвижение по служебной лестнице, решения о ротации и перемещениях, определение потребностей в обучении и развитии;

- осуществлять регулярное информирование персонала о приоритетных задачах, целях и степени их достижения;

- отслеживать внешние и внутренние изменения, своевременно вносить необходимые коррективы в систему управления результативностью, систему показателей и поставленные цели.

- Для обеспечения стабильно высоких уровней результативности компания также будет продолжать развивать свою корпоративную культуру

таким образом, чтобы качество и эффективность работы на каждом рабочем месте стали основной ценностью и предметом гордости каждого работника компании.

Для компании важно не только достижение результатов, но и то, как они были достигнуты. При оценке работников наряду с отслеживанием достигнутых результатов в рамках управления по целям будет учитываться демонстрация работниками своей приверженности корпоративным ценностям. Компания уделяет особое внимание следованию принятым принципам, а также вопросам восприятия работниками достижения результатов как корпоративной ценности. Такой подход обеспечит Компании более эффективное управление в нестандартных ситуациях, в условиях отсутствия четких правил и процедур.

3. Важнейшим фактором выполнения требований Компании в области повышения результативности являются ежедневные действия и кадровые решения руководителей Компании, подтверждающие, что только профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности ценностям, являются необходимыми условиями и гарантиями служебного роста и продвижения.

Основные положения политики управления персоналом в области привлечения в Компанию «лучших из лучших» и обеспечения эффективного использования их возможностей и потенциала:

Компания стремится иметь стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей, готовых и способных принести максимальную пользу, как уже работающих в компании, так и тех, которых компания стремится привлечь. Компания определяет следующие основные характеристики персонала, необходимые для выполнения бизнес-стратегии и достижения целей:

- ориентация на достижение результатов бизнеса;
- инициативность, направленность на активный поиск решений;

- активность в продвижении инноваций, новых способов ведения бизнеса, способность к быстрому обучению и использованию полученных знаний;

- гибкость, способность к адаптации, психологическая выносливость;

- приверженность корпоративным ценностям компании.

Для привлечения «лучших из лучших» компания будет:

- регулярно проводить оценку имеющегося персонала и на основе сводных результатов оценки определять расхождения между желательным и существующим уровнем работников, а также устанавливать, насколько динамика развития персонала соответствует динамике развития;

- выделять группы работников и должностей, являющихся ключевыми для достижения стратегических целей в период перехода на новый качественный уровень развития;

- постоянно отслеживать тенденции на рынках труда стран и регионов, а также действия компаний- конкурентов с тем, чтобы своевременно корректировать политику для поддержания имиджа и статуса компании как «предпочтительного работодателя»;

- проводить целенаправленную политику продвижения корпоративного бренда на рынке труда, информировать как потенциальных кандидатов, так и работников о целях, задачах, ценностях, приоритетах и возможностях, предоставляемых ей своим работникам;

- совершенствовать взаимоотношения с целевой группой ведущих учебных заведений, проводить специальные мероприятия по поиску и отбору талантливых выпускников учебных заведений;

- проводить специальные мероприятия для максимально быстрой адаптации новых работников и своевременного обеспечения их всем необходимым для полноценного выполнения обязанностей.

Для привлечения «лучших из лучших» компания будет использовать все признанные в мировой практике методы и инструменты поиска и отбора кандидатов, включая работу с внешними специализированными агентствами.

1. При замещении вакансий при прочих равных условиях Компания отдает предпочтение:

- «внутренним» кандидатам, расширяя таким образом возможности для развития карьеры работников различных подразделений;
- «молодым специалистам».

Во всех случаях основным критерием кадровых назначений является их объективная целесообразность и потенциальная и/или доказанная результативность кандидата, его профессиональный уровень.

2. Компания признает необходимость не только привлечь персонал, обладающий необходимыми характеристиками, но и обеспечить его наиболее эффективное использование.

Для этого нужно:

- разрабатывать интегрированную систему планирования карьеры работников и активного управления ею на всех организационных уровнях, как по «управленческой», так и по «технической» линии;
- координировать систему планирования карьеры с системой оплаты труда и системой обучения и развития персонала;
- использовать «вертикальную» и «горизонтальную» ротацию работников, другие доказавшие свою эффективность способы внесения разнообразия в работу, предоставления работникам возможностей получить новый опыт с тем, чтобы поддерживать их заинтересованность и рабочую мотивацию, развивать в них понимание смежных областей бизнеса, а также удовлетворять потребности в заполнении существующих вакансий.

Основные положения Политики управления персоналом в области обучения и развития, планирования кадрового потенциала

Процесс трансформации Компании в глобальную энергетическую

компанию и цель достичь международного уровня конкурентоспособности увеличивают сложность ведения бизнеса и предъявляют новые требования к работникам на всех уровнях. Кроме того, необходимость сокращения затрат и повышения операционной эффективности требует большей отдачи от работников Компании, демонстрации ими более высокого профессионального уровня.

При удовлетворении своих потребностей в персонале определенного качества Компания ориентируется прежде всего на обучение и развитие необходимых навыков и компетенций у своих работников и на привлечение и развитие «молодых специалистов», что предъявляет особые требования к корпоративной системе обучения и развития, которая должна:

- основываться на стратегических потребностях бизнеса, бизнес-планах и должностных требованиях;*
- выстраиваться по принципу приоритетности выявленных потребностей в обучении различных групп персонала, основанных на анализе расхождений между предъявляемыми к работникам требованиями и существующим уровнем компетентности;*
- использовать весь арсенал средств и способов обучения исходя из экономической и методологической целесообразности их применения.*

3. В целях создания эффективной системы интегрированного, структурированного и непрерывного корпоративного обучения нужно:

- разрабатывать критерии распределения работников по группам для целей обучения и развития;*
- выявлять общие для этих групп профессионально-технические, управленческие и поведенческие требования;*
- определять общие для этих групп потребности в обучении и развитии, следующие из стратегии развития и перспективных планов Компании;*
- анализировать возможные формы и способы обучения и развития для удовлетворения выявленных потребностей;*

разрабатывать комплексную перспективную программу корпоративного обучения и развития для различных групп работников и планировать ее реализацию.

4. Компания придает большое значение обучению и развитию «молодых специалистов», в особенности через их непосредственное участие в рабочем процессе, а также оказанию им поддержки в первые месяцы работы. Необходимо иметь институт наставников. Статус наставника не только является почетной обязанностью и признанием авторитета и заслуг работника, но и отражен в его материальном вознаграждении.

Основные положения Политики управления персоналом в области создания эффективной системы общего вознаграждения

Компания стремится создать эффективную систему общего вознаграждения, целью которой является привлечь, удержать и мотивировать работников, чья квалификация и результативность обеспечат успешное выполнение Компанией своей миссии и достижение бизнес-целей с минимальными затратами.



Рис. 3.2. Общее вознаграждение подразделяется на *материальное и нематериальное**

1. Под *нематериальным* вознаграждением понимаются все формы признания заслуг и поощрения, ценность которых для работника не определяется и не исчерпывается их непосредственным денежным эквивалентом. Нематериальное вознаграждение включает как *государственные* награды (звания, почетные грамоты), так и *корпоративные* (знаки отличия, призы за победу в конкурсах «Лучший по профессии»). Компания будет поддерживать и развивать систему нематериального вознаграждения.

2. Материальное вознаграждение включает *прямое материальное* вознаграждение и *непрямое материальное* вознаграждение.

3. Прямое материальное вознаграждение состоит из *фиксированной части* (базовая зарплата и дополнительные выплаты) и *переменной части* (годовые и долгосрочные премиальные выплаты, в том числе программы участия в прибыли и акционирование).

4. Непрямое материальное вознаграждение включает *программы социальной защиты работников* (в том числе обязательные, или государственные, программы и добровольные, или корпоративные, программы) и *программы дополнительных льгот* (дополнительные льготы, доступные всем работникам, и дополнительные льготы для отдельных категорий работников).

5. Размер прямого материального вознаграждения каждого работника Компании зависит от следующих факторов:

- относительного веса его должности, отраженного в ее принадлежности к определенному должностному разряду;
- уровня его профессиональной компетентности, отраженного в положении зарплаты данного работника внутри диапазона оплаты («вилки»), установленного для его должностного разряда;

* Составлено автором

- продемонстрированной им эффективности работы и достигнутых результатов за определенный период, отраженных в размере его премиальных выплат за этот период;
- уровней оплаты сопоставимых должностей на рынке труда, предоставляемых компаниями-конкурентами, и целевого (желательного) положения на конкурентном рынке труда для данного уровня или группы должностей.

3.2. Разработка рекомендаций внедрения системы коучинг обучения на предприятии ООО “Technoprosistem”

Результатом анализа материала было выявлено, что наилучшим способом внедрения коуч-системы, это создание корпоративного коуч-центра. Внедрение коуч-системы на предприятия производится путём аутсорсинга. Это позволит повысить квалификацию имеющихся сотрудников, снизить текучесть персонала, и период вработываемости новичков, при этом не потеряв в качестве.

Термин "аутсорсинг" заимствован из английского языка (от английского "outsourcing") и дословно переводится как использование чужих ресурсов.

Аутсорсинг заключается в передаче какой-либо деятельности одной компании – другой – на длительное время. Предметом аутсорсинга могут быть все бизнес-процессы. На аутсорсинг часто передается ведение какой-либо непрофильной деятельности организации, которая может осуществляться и самостоятельными силами (документооборот, составление отчетности и др.). Однако значимые, стратегические функции компании также могут являться предметом аутсорсинга. К примеру, аутсорсинг маркетинговой службы, обучающего центра компании и т.д.

Преимущества аутсорсинга:

Экономия средств. Стоимость услуг аутсорсинга гораздо ниже, чем затраты на построение собственной структуры. С зарплаты собственных работников вы обязаны отчислять налоги и взносы в фонды. Стоимость услуг аутсорсера является вашими затратами и сокращает налогооблагаемую базу.

Экономия рабочего места. Создание собственной структуры требует дополнительные офисные площади, оргтехнику, канцовары, справочно-правовые системы, лицензионное ПО.

Постоянная безотказная работа. Собственным работникам вы обязаны предоставлять ежегодный отпуск, больничный. Фирма - аутсорсер работает постоянно.

Экономия времени. Подбор кадров - непростая задача, требующая времени. Инфраструктура, технологии и специалисты необходимые вам уже есть у нас.

Гарантированное качество. Фирма - аутсорсер имеет в своем штате команду высококвалифицированных специалистов и обладает богатым опытом выполнения аналогичных проектов.

Виды аутсорсинга:

– Аутсорсинг бизнес-процессов. В отрасли аутсорсинга термин "аутсорсинг бизнес-процессов" характеризует комплекс второстепенных технологических процессов, состав которого постоянно меняется. Обычно в этот комплекс входят финансы и бухгалтерия, трудовые ресурсы, снабжение, начисление и учет заработной платы, внутренний аудит, исчисление налогообложения, центры обслуживания потребителей и ряд специфических процессов, характерных для данной отрасли.

– ИТ-аутсорсинг. В настоящее время под термином «ИТ - аутсорсинг» подразумевают передачу исполнения каких-либо ИТ-процессов внешним компаниям. К ИТ-процессам относят процессы проектирования, разработки, внедрения, сопровождения и развития ИТ-инфраструктуры компании. Таким образом, к аутсорсингу ИТ-услуг можно отнести самую

различную деятельность - от разработки ПО и ИТ-консалтинга до обслуживания принтеров компании внешними подрядчиками.

– Производственно-хозяйственный аутсорсинг. Производственно-хозяйственный аутсорсинг - один из наиболее распространенных видов аутсорсинга, по которому все заботы по эксплуатации объектов недвижимости, уборке помещений, рабочему питанию, управлению транспортным парком предприятия, инвентаризация товара и прочая обслуживающая работа. и т.д. ложатся на плечи аутсорсинговых компаний.

– Бухгалтерский аутсорсинг. Бухгалтерский аутсорсинг - один из вариантов обеспечения бухгалтерского учёта на предприятии, за которое несёт полную ответственность, в соответствии с законодательством РФ, руководитель предприятия. В данном варианте в целях обеспечения бухгалтерского учёта на своём предприятии и предоставления необходимой отчётности ФНС и внебюджетным фондам используется специализированная компания. Формы сотрудничества могут быть весьма разнообразны, начиная от формирования "нулевой отчётности" и до регулярного сотрудничества на ежедневной основе.

– Аутсорсинг как найм персонала – аутстаффинг. Аутстаффинг - вывод сотрудника за штат компании-заказчика и оформление его в штат компании-подрядчика, при этом он продолжает работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к нему выполняет уже компания-подрядчик.

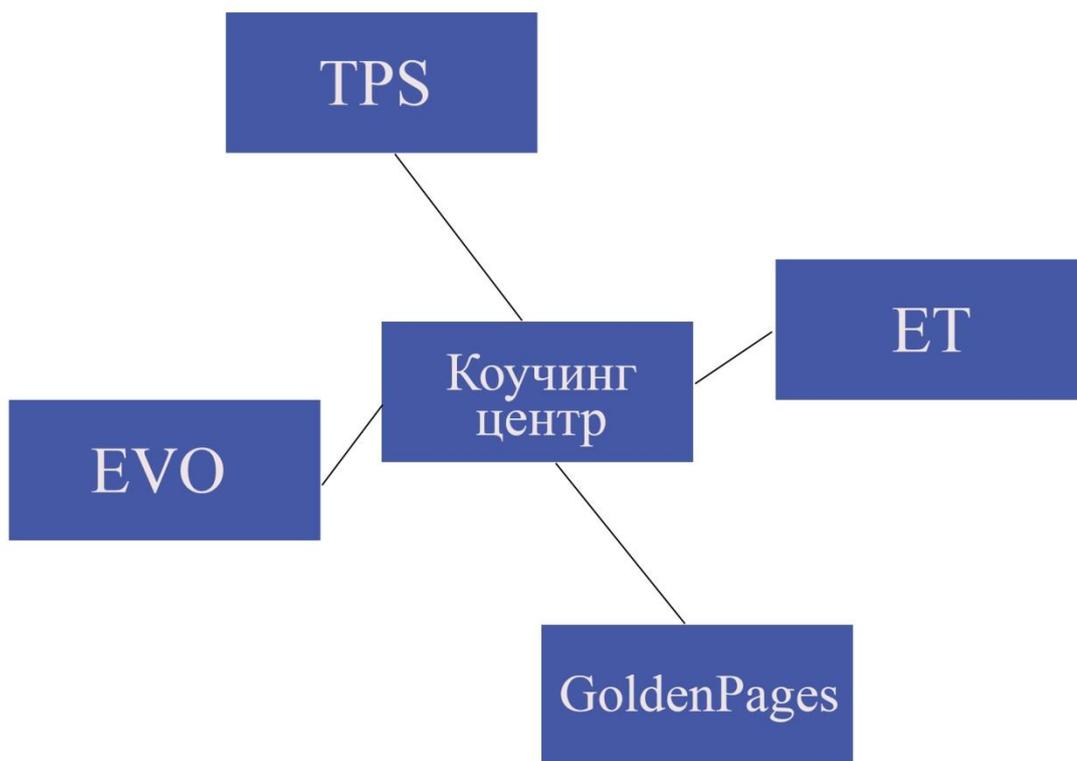


Рис. 3.3 Коучинг-центр по подготовке кадров для трёх партнёрских компаний и GoldenPages, основываясь на развитии IT-индустрии.*

Современные тенденции развития мировой экономики тесно связаны с возрастанием роли информационных технологий и знаний в экономической жизни общества. Экономика меняется, становится более инновационной, а в основе этих изменений лежит использование персональных компьютеров, скоростных телекоммуникаций и Интернет. Наиболее конкурентоспособными сегодня оказываются те организации, которые в состоянии постоянно совершенствоваться с учетом технологических нововведений и внедрять их. На данном этапе развития, важно занять свое место в информационном пространстве. Развитие сектора информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) может повысить конкурентоспособность экономики на мировом рынке, а также будет

* Составлено автором по данным ООО "Техноprosistem"

способствовать выводу страны на новый уровень развития, который характеризуется интенсивными структурными сдвигами в пользу высокотехнологичного информационного сектора.

Как было отмечено Президентом Республики Узбекистан И.А. Каримовым « Нам необходимо в кратчайшее время не только устранить имеющее место отставание по многим видам оказания информационных услуг, но и выйти в разряд передовых стран с высоким уровнем внедрения информационно-коммуникационных технологий».²

Информационное общество возникает в рамках существующих индустриальных и постиндустриальных обществ с разной степенью интенсивности, но в соответствии с общими закономерностями. Поэтому исследование этих закономерностей и тенденций развития информационного общества позволит выработать рекомендации, ускоряющие процесс его формирования с учетом особенностей развития национальных экономик в условиях роста конкуренции. За последние годы многие организации в качестве приоритетной задачи выделили реализацию концепций и программ по переходу к информационному обществу. Подобные концепции разработаны и реализуются в США, Великобритании, Финляндии, Республике Корея, Сингапуре, Китае, Индии и др. Эти документы принимают разнообразную форму, но преследуют одну цель — войти в число лидеров мирового информационного сообщества. Анализ этих концепций позволяет выявить системные признаки информационного общества.

Формирование и развитие инновационной экономики в значительной степени определяется уровнем развития и распространения, новых информационно-коммуникационных технологий. Поэтому следует ожидать, что создание новых поколений этих технологий, появление которых можно прогнозировать уже на ближайшие годы, не только придаст новые

² И.А. Каримов. Наша главная цель – решительно следовать по пути широкомасштабных реформ и модернизации страны. //Народное слово. 19.01.2013.

импульсы развитию информационного общества, но также вызовет большие изменения во многих сферах жизни общества, связанных с получением, хранением, представлением и распространением знаний. ИКТ являются технологиями общего назначения и в целом они оказывают всеобъемлющее воздействие на экономику. Они вносят новую парадигму в конфигурацию экономической деятельности, радикально иной подход к использованию технологий в целях развития.

При этом важное значение приобретают опыт развивающихся стран, подходящий для Узбекистана, модель азиатских стран показала (в частности, Китая, Индии, Республики Корея, Малайзии и др.), что сначала – приобретение, поглощение и адаптация иностранных информационных технологий, параллельно – инвестиции в собственную науку и высшее образование, а затем имитация, улучшение и создание новых для всего мира информационных технологий.

*В связи с этим одним из приоритетных направлений научной деятельности Центра, является исследование зарубежного опыта с учетом современных мировых тенденций развития сектора информационно-коммуникационных технологий в условиях **посткризисного развития**, а также выявление возможности их адаптации к условиям Узбекистана.*

Практическая деятельность Центра будет нацелена на:

- повышение квалификации сотрудников партнерских компаний
- исследования международного опыта коучинга для его внедрения в организации, основываясь на местный менталитет.
- изучения опыта формирования стратегии развития сектора информационно-коммуникационных технологий в азиатских странах с целью оценки его влияния на рост конкурентоспособности национальной экономики и возможности его использования в условиях Узбекистана;
- выявления факторов, влияющих на рост и конкурентоспособность сектора информационно-коммуникационных технологий в азиатских странах на внутреннем и внешних рынках с целью

определение возможностей использования инструментов государственного регулирования экспортно-импортных операций;

– сбор и систематизация информации, создание банка данных о развитии сектора информационно-коммуникационных технологий в азиатских странах, а также о развитии экономических взаимоотношений между Узбекистаном и данными странами;

– исследование концептуальных подходов к стратегии интеграции информационно-коммуникационной сферы данных стран в глобальный мировое информационное общества;

– изучение направлений совершенствования институциональной базы в целях создания благоприятных условий для формирования информационного общества в азиатских странах;

– исследование социальных факторов (участия молодежи, образование и др.) развития информационно-коммуникационной сферы и возможностей их эффективного использования в Узбекистане;

Во второй фазе развития коучинг-центра планируется расширить направления коучинга и аутсорсинга.

В перспективе корпоративный коучинг-центр планирует стать самостоятельной организацией, которая будет предоставлять передовые услуги на рынке Узбекистана.

4. БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.1. Гиподинамия (монотония) и ее влияние на организм человека

Снижение физических нагрузок в условиях современной жизни, с

одной стороны, и недостаточное развитие массовых форм физической культуры среди населения, с другой стороны, приводят к ухудшению различных функций и появлению негативных состояний организма человека.

Для обеспечения нормальной жизнедеятельности организма человека необходима достаточная активность скелетных мышц. Работа мышечного аппарата способствует развитию мозга и установлению межцентральных и межсенсорных взаимосвязей. Двигательная деятельность повышает энергопродукцию и образование тепла, улучшает функционирование дыхательной, сердечно-сосудистой и других систем организма. Недостаточность движений нарушает нормальную работу всех систем и вызывает появление особого состояния – гиподинамии.

Гиподинамия – понижение мышечных усилий, когда движения осуществляются, но при крайне малых нагрузках на мышечный аппарат. В обоих случаях скелетные мышцы нагружены совершенно недостаточно. Возникает огромный дефицит биологической потребности в движениях, что резко снижает функциональное состояние и работоспособность организма. Современному человеку доступны все блага цивилизации: автомобили, магазины на каждом шагу, сидячая работа, интернет. Все это, конечно, хорошо, но проблема в том, что для человеческого организма малоподвижный образ жизни – смерти подобно. Ведь самой природой заложено, что мы должны много и активно двигаться.

Некоторые животные очень тяжело переносят отсутствие движений. Например, цыплята, выращенные в условиях обездвижения в тесных клетках и выпущенные затем на волю, погибали при малейшей пробежке по двору.

Тяжело переносится снижение двигательной активности человеком. Обследование моряков-подводников показало, что после 1,5 месяцев пребывания в море сила мышц туловища и конечностей уменьшалась на 20-40% от исходной, а после 4 месяцев плавания – на 40-50%. Наблюдались и другие нарушения.

Последствия гиподинамии

Еще в древности было замечено, что физическая активность способствует формированию сильного и выносливого человека, а неподвижность ведет к снижению работоспособности, заболеваниям и тучности. Все это происходит вследствие нарушения обмена веществ. Уменьшение энергетического обмена, связанное с изменением интенсивности распада и окисления органических веществ, приводит к нарушению биосинтеза, а также к изменению кальциевого обмена в организме. Вследствие этого в костях происходят глубокие изменения. Прежде всего, они начинают терять кальций. Это приводит к тому, что кость делается рыхлой, менее прочной. Кальций попадает в кровь, оседает на стенках кровеносных сосудов, они склерозируются, т. е. пропитываются кальцием, теряют эластичность и делаются ломкими. Способность крови к свертыванию резко возрастает. Возникает угроза образования кровяных сгустков (тромбов) в сосудах. Содержание большого количества кальция в крови способствует образованию камней в почках.

Отсутствие мышечной нагрузки снижает интенсивность энергетического обмена, что отрицательно сказывается на скелетных и сердечной мышцах. Кроме того, малое количество нервных импульсов, идущих от работающих мышц, снижает тонус нервной системы, утрачиваются приобретенные ранее навыки, не образуются новые. Все это самым отрицательным образом отражается на здоровье. Следует учесть также следующее. Сидячий образ жизни приводит к тому, что хрящ постепенно становится менее эластичным, теряет гибкость. Это может повлечь снижение амплитуды дыхательных движений и потерю гибкости тела. Но особенно сильно от неподвижности или малой подвижности страдают суставы.

Характер движения в суставе определен его строением. В коленном суставе ногу можно только сгибать и разгибать, а в тазобедренном суставе движения могут совершаться во всех направлениях. Однако

амплитуда движений зависит от тренировки. При недостаточной подвижности связки теряют эластичность. В полость сустава при движении выделяется недостаточное количество суставной жидкости, играющей роль смазки. Все это затрудняет работу сустава. Недостаточная нагрузка влияет и на кровообращение в суставе. В результате питание костной ткани нарушается, формирование суставного хряща, покрывающего головку и суставную впадину сочленяющихся костей, да и самой кости идет неправильно, что приводит к различным заболеваниям. Но дело не ограничивается только этим. Нарушение кровообращения может привести к неравномерному росту костной ткани, вследствие чего возникает разрыхление одних участков и уплотнение других. Форма костей в результате этого может стать неправильной, а сустав потерять подвижность.

Гиподинамия - это деятельность человека с ограниченными мышечными усилиями.

В условиях монотонного труда гиподинамия является фактором, способствующим развитию состояния монотонии.

Монотония - функциональное состояние организма человека, определяемое комплексом психологических и физиологических изменений в организме, возникающее при монотонной работе, т. е. ответная реакция организма на монотонный труд.

В эпоху научно-технической революции развитие современного производства качественно изменило профессиональную деятельность человека. На фоне значительного уменьшения доли тяжелого физического труда существенно возросло количество людей, занятых выполнением простых однообразных операций с ограничением мышечных усилий и общей подвижности, т.е. работающих в условиях монотонности, гипокинезии и гиподинамии. Проблема монотонности является весьма актуальной и для новых видов труда, важными чертами которых являются функции наблюдения управления и контроля в условиях небольшого количества

поступающей информации, значительной деятельности наблюдения, ограниченной двигательной активности.

Монотонность труда, особенно в сочетании с гиподинамией, вызывает целый ряд таких неблагоприятных последствий, как снижение работоспособности, рост травматизма, заболеваемости и текучести кадров и др., которые в конечном итоге приводят к значительному снижению эффективности труда в целом. В связи с этим проблема профилактики развития состояния монотонии является актуальной как в медико-биологическом, так и в социально-экономическом аспектах. В то же время ее решение сдерживается отсутствием единых научно-обоснованных положений, необходимых для конкретных рекомендаций по предупреждению отрицательных последствий монотонного труда в разных отраслях промышленности.

Причины возникновения монотонного труда

Монотонный труд (работа) - это свойство некоторых видов труда, требующих от человека длительного выполнения однообразных, элементарных действий или непрерывной и устойчивой концентрации внимания в условиях дефицита сенсорной информации.

Монотония - особый вид функционального состояния организма человека, развивающегося в процессе монотонной работы.

Основными показателями монотонного труда являются:

- структурное однообразие, простота рабочих приемов (операций);*
- непродолжительный временной цикл;*
- высокая степень повторяемости;*
- отсутствие творческих элементов;*
- строго определенный регламент действий;*
- принудительный ритм и темп;*
- дефицит информации о ходе выполнения работы;*
- отсутствие интеллектуально-эмоциональной нагрузки;*
- легкая или средняя величина физической нагрузки и дефицит*

движений, что обуславливает гиподинамию и гипокинезию;

- постоянный фоновый шум;*
- стробоскопический эффект люминесцентных ламп и др.;*
- ограниченное пространство рабочих действий;*
- изоляция, разобщенность рабочих.*

В формировании восприятия трудового процесса как монотонного определенную роль играют психологические и физиологические особенности человека, его индивидуальная подверженность к развитию состояния монотонии.

Влияние монотонного труда на организм человека

Монотонность труда сопровождается у многих людей рядом неприятных субъективных ощущений.

Субъективные ощущения проявляются в падении интереса к выполняемой работе, скуке, апатии, невнимательности, сонливости, искаженном чувстве времени ("время длится очень долго"), чувстве усталости и т.п., что в конечном счете обуславливает субъективную оценку работы как неинтересной или даже непривлекательной.

Психофизиологические проявления состояния монотонии свидетельствуют о пониженной психофизиологической активности человека и заключаются в следующем:

- снижении уровня бодрствования (изменение альфа-ритма ЭЭГ);*
- снижении тонуса симпатического отдела вегетативной нервной системы (урежение частоты пульса, снижение артериального давления, увеличение аритмии пульса и др.);*
- снижении тонуса скелетной мускулатуры.*

Состояние монотонии характеризуется также ухудшением рабочих действий, замедлением их и увеличением ошибок в работе. Ухудшение основных параметров профессиональной деятельности, а также психофизиологические проявления состояния монотонии свидетельствуют о

том, что в этих условиях работоспособность снижается. Для состояния монотонии и, соответственно, его симптоматики характерны волнообразные колебания: периоды понижения работоспособности сменяются периодами повышения ее. В условиях монотонности человек должен время от времени волевым усилием преодолевать состояние пониженной активности. Эти периодические повышения активности сопряжены с затратой как энергетических, так и функциональных ресурсов и способствуют более быстрому развитию утомления и недовольства работой.

Основными последствиями монотонного труда являются:

- снижение работоспособности и производительности труда;*
- ухудшение качества продукции;*
- производственный травматизм;*
- повышенная заболеваемость;*
- снижение творческой инициативы работающих;*
- высокая текучесть кадров.*

Основное отрицательное последствие гипокинезии - детренированность как отдельных систем (мышечной и сердечно-сосудистой), так и организма в целом. В результате детренированности функциональные системы организма (и в первую очередь - сердечно-сосудистая система) становятся менее устойчивыми к отрицательному влиянию нейро-гуморальных воздействий в ситуациях сильного психо-эмоционального напряжения. Это, вероятно, и является одной из причин существенного возрастания за последнее время нервных и сердечно-сосудистых заболеваний.

Основные принципы оптимизации монотонных видов труда

При разработке мер профилактики развития состояния монотонии необходимо учитывать основные психофизиологические явления, возникающие в организме работающих в условиях монотонного труда и во многом определяющие его отрицательные последствия.

Поэтому разрабатываемые мероприятия должны быть направлены на:

- совершенствование технологических процессов с целью уменьшения влияния монотонности труда;
- обеспечение оптимальной информационной и двигательной нагрузок;
- повышение уровня бодрствования, увеличение эмоционального тонуса и мотивации.

Все это достигается как оптимизацией содержания и условий трудовой деятельности, так и непосредственным воздействием на функциональное состояние организма человека комплекса технологических, организационно-технических и психофизиологических мер. Среди них важнейшее значение имеют:

- автоматизация и механизация однообразных ручных работ;
- совершенствование технологии, оптимизация содержания труда;
- совершенствование организации трудовой деятельности;
- совершенствование организации рабочего места;
- оздоровление условий производственной среды;
- применение психологических и социально-психологических факторов профилактики монотонии;
- разработка системы профориентации;
- рациональное использование внерабочего времени.

Профилактические мероприятия, проводимые в плане вышеуказанных аспектов, снижают утомление и субъективные ощущения монотонности, положительно влияют на работоспособность и производительность труда, дают положительный эффект.

4.2. Влияние метеорологических условий производственной среды на организм человека

Классификация производственного микроклимата и его воздействие

на организм.

Производственный микроклимат (метеорологические условия) – климат внутренней среды производственных помещений, определяется действующим на организм человека сочетанием температуры, влажности и скорости движения воздуха, а также температуры окружающих поверхностей.

Производственный микроклимат зависит от климатического пояса и сезона года, характера технологического процесса и вида используемого оборудования, размеров помещений и числа работающих, условий отопления и вентиляции. Однако при всем многообразии микроклиматических условий их можно условно разделить на четыре группы.

1. Микроклимат производственных помещений, в которых технология производства не связана со значительными тепловыделениями. Микроклимат этих помещений в основном зависит от климата, местности, отопления и вентиляции. Здесь возможно лишь незначительное перегревание летом в жаркие дни и охлаждение зимой при недостаточном отоплении.

2. Микроклимат производственных помещений со значительными тепловыделениями. К ним относятся котельные, кузнечные, мартеновские и доменные печи, хлебопекарни, цеха сахарных заводов и др. В горячих цехах большое влияние на микроклимат оказывает тепловое излучение нагретых и раскаленных поверхностей.

3. Микроклимат производственных помещений с искусственным охлаждением воздуха. К ним относятся различные холодильники.

4. Микроклимат открытой атмосферы, зависящий от климатопогодных условий (например, сельскохозяйственные, дорожные и строительные работы).

Одним из важнейших условий нормальной жизнедеятельности человека при выполнении профессиональных функций является сохранение теплового баланса организма при значительных колебаниях различных

параметров производственного микроклимата, оказывающего существенное влияние на состояние теплового обмена между человеком и окружающей средой.

Теплообменные функции организма, регулируемые терморегуляторными центрами и корой головного мозга, обеспечивают оптимальное соотношение процессов теплообразования и теплоотдачи в зависимости от конкретных метеорологических условий. Основная роль в теплообменных процессах у человека принадлежит физиологическим механизмам регуляции отдачи тепла.

В обычных климатических условиях теплоотдача осуществляется в основном за счет излучения, примерно 45% всей удаляемой организмом теплоты, конвекции - 30% и испарения - 25%.

При пониженной температуре окружающей среды возрастает удельный вес конвекционно-радиационных теплопотерь. В условиях повышенной температуры среды теплопотери уменьшаются за счет конвекции и излучения, но увеличиваются за счет испарения. При температуре воздухоограждений, равной температуре тела, теплоотдача за счет излучения и конвекции практически исчезает и единственным путем теплоотдачи становится испарение пота.

Низкая температура и усиление подвижности воздуха способствуют увеличению теплопотерь конвекцией и испарением.

Роль влажности при пониженных температурах воздуха значительно меньше. В то же время считается, что при низких температурах среды повышенная влажность увеличивает теплопотери организма в результате интенсивного поглощения водяными парами энергии излучения человека. Однако большое увеличение теплопотерь происходит при непосредственном смачивании поверхности тела и одежды. В производственных условиях, когда температура воздуха и окружающих поверхностей ниже температуры кожи, теплоотдача осуществляется преимущественно конвекцией и излучением. Если температура воздуха и окружающих

поверхностей равна температуре кожи или выше ее, теплоотдача происходит за счет испарения влаги с поверхности тела и с верхних дыхательных путей, если воздух не насыщен водяными парами.

Значительная выраженность отдельных факторов микроклимата на производстве может быть причиной физиологических сдвигов в организме рабочих, а в ряде случаев возможно возникновение патологических состояний и профессиональных заболеваний.

Интегральным показателем теплового состояния организма человека является температура тела. О степени напряжения терморегуляторных функций организма и о его тепловом состоянии можно судить также по изменению температуры, кожи и тепловому балансу. Косвенные показатели теплового состояния - влагопотеря и реакция сердечно-сосудистой системы (частота сердечных сокращений, уровень артериального давления и минутный объем крови). Нарушение терморегуляции из-за постоянного перегревания или переохлаждения организма человека вызывает ряд заболеваний.

В условиях избыточной тепловой энергии ограничение или даже полное исключение отдельных путей теплоотдачи может привести к нарушению терморегуляции, в результате которого возможно перегревание организма, т. е. повышение температуры тела, учащение пульса, обильное потоотделение и при сильной степени перегревания - тепловом ударе - расстройство координации движений, адинамия, падение артериального давления, потеря сознания.

Вследствие нарушения водно-солевого баланса может развиваться судорожная болезнь, которая проявляется в виде тонических судорог конечностей, слабости, головных болей и др.

При работах на открытом воздухе во время интенсивного прямого облучения головы может произойти солнечный удар, сопровождающийся головной болью, расстройством зрения, рвотой, судорогами, но температура тела остается нормальной.

Воздействие инфракрасного излучения на организм человека вызывает как общие, так и местные реакции. Местная реакция сильнее при облучении длинноволновой радиацией, поэтому при одной и той же интенсивности облучения время переносимости короче, чем при коротковолновой радиации. За счет большой глубины проникновения в ткани тела коротковолновый участок спектра инфракрасной радиации обладает более выраженным общим действием на организм человека.

Под влиянием инфракрасного излучения в организме человека возникают биохимические сдвиги и изменения функционального состояния центральной нервной системы, усиливается секреторная деятельность желудка, поджелудочной и слюнных желез.

Холодовой дискомфорт (конвекционный и радиационный) вызывает в организме человека терморегуляторные сдвиги, направленные на ограничение теплопотерь и увеличение теплообразования. Уменьшение теплопотерь организма происходит за счёт сужения сосудов в периферических тканях.

Под влиянием низких и пониженных температур воздуха могут развиваться ознобления (припухлость, зуд и жжение кожи), обморожения, миозиты, невриты, радикулиты и др. Длительное охлаждение способствует развитию заболеваний периферической нервной, мышечной систем, суставов: радикулитов, невритов, миозитов, ревматоидных заболеваний. При частом и сильном охлаждении конечностей могут иметь место нейротрофические изменения в тканях.

Нормирование производственного микроклимата и профилактика его неблагоприятного воздействия.

Санитарные нормы микроклимата производственных помещений регламентируют нормы производственного микроклимата. В них определена температура воздуха, его относительная влажность, скорость движения воздуха, оптимальные и допустимые величины интенсивности теплового облучения для рабочей зоны с учетом сезона года и тяжести трудовой деятельности.

В производственных помещениях, где невозможно установить допустимые величины микроклимата, необходимо предусматривать мероприятия по защите работающих от возможного перегрева и охлаждения.

Основным путем оздоровления условий труда в горячих цехах является изменение технологического процесса, направленное на ограничение источников тепловыделений и уменьшение времени контакта работающих с нагревающим микроклиматом, а также использование эффективного проветривания, рационализация режима труда и отдыха, питьевого режима, спецодежды.

Наиболее эффективным средством улучшения метеорологических условий является автоматизация и механизация всех процессов, связанных с нагревом изделий.

Значительно уменьшают теплоизлучение и поступление лучистой и конвекционной теплоты в рабочую зону теплоизоляция, отражательные экраны, водяные завесы, вентиляция.

Существенным фактором повышения работоспособности рабочих горячих цехов является соблюдение обоснованного режима труда и отдыха, сокращенный рабочий день, дополнительные перерывы, комнаты отдыха, гидропроцедуры.

Для личной профилактики перегрева существенное значение имеет рациональный питьевой режим. При больших влагопотерях (более 3,5 кг за смену) и значительном времени облучения инфракрасной радиацией - 50% и более - применяется подсоленная (0,3% NaCl) газированная вода с добавлением солей калия и витаминов. При меньших влагопотерях расход солей восполняется пищей. В южных районах страны в горячих цехах применяются белково-витаминный напиток, зеленый байховый чай с добавлением витаминов и др.

В профилактике перегревов большую роль играют средства индивидуальной защиты (спецодежда из хлопчатобумажных, суконных и

штапельных тканей, фибровые, дюралевые каски, войлочные шляпы и др.).

Для предупреждения попадания в производственные помещения холодного воздуха необходимо оборудовать у входа воздушные завесы или тамбуры-шлюзы. Если обогрев здания невозможен, применяют воздушное и лучистое отопление. При работе на открытом воздухе в холодных климатических зонах устраивают перерывы на обогрев в специально оборудованных теплых помещениях. Важную роль играет также спецодежда, обувь, рукавицы (из шерсти, меха, искусственных тканей с теплозащитными свойствами, обогреваемая одежда и др.). Прекращение работ на открытом воздухе при низких температурах производится на основании постановления местных органов исполнительной власти.

Регулирование температуры, влажности и чистоты воздуха в помещениях.

Необходимые характеристики микроклимата воздуха рабочей зоны, как правило, обеспечиваются вентиляцией.

Под вентиляцией понимают организованный и регулируемый воздухообмен, обеспечивающий удаление из помещения загрязненного воздуха и подачу на его место чистого, определенной влажности и температуры.

Вентиляция бывает естественная и принудительная, общая и местная, организованная и неорганизованная.

Естественная вентиляция осуществляется с помощью проемов в стенах (окон, дверей, фрамуг, форточек) или вентиляционных каналов, без применения специальных механических воздушных насосов (вентиляторов, роторов, компрессоров).

Естественная вентиляция осуществляется аэрационным, дефлекторным или смешанным способами.

Аэрационная вентиляция осуществляется за счет разности удельного веса холодного и теплого воздуха снаружи и внутри помещения, или напора ветра.

Дефлекторная вентиляция осуществляется за счет разности

давлений на концах вентиляционного канала)трубы), которая возникает за счет обдувания скоростным напором ветра одного из концов трубы (как правило, вынесенного на крышу здания).

Чаще всего используют смешанные способы естественной вентиляции, когда используется и разность температур внутри и снаружи помещения и скорость ветра.

Принудительная вентиляция – вентиляция, осуществляемая с помощью механических побудителей (вентиляторов (эжекторов, дефлекторов)) по специальным воздуховодам или каналам.

Принудительная (механическая) вентиляция осуществляется тремя способами. Она бывает вытяжная, приточная и приточно-вытяжная.

При вытяжной вентиляции вентилятором откачивается воздух из помещения. В результате разрежения чистый воздух из окружающей среды или подсобных помещений (через неплотности в окнах, дверях, воздуховодах) поступает внутрь помещения. Применяется, когда загрязнитель воздуха в помещении не является токсичным или пожаро-взрывоопасным (избыточное тепло, продукты, дыхания людей или животных, избыточная влажность).

При приточной вентиляции свежий воздух нагнетается вентилятором в помещение, создавая в нем избыточное давление. При этом загрязненный воздух через окна, двери, воздуховоды выдавливается в окружающую среду. Применяется в случае незначительной концентрации в воздухе вредных веществ, но требуется дополнительная обработка свежего воздуха (подогрев, охлаждение, осушение, увлажнение, ароматизация и т.д.).

Приточно-вытяжная вентиляция предполагает наличие в одном помещении двух вентиляторов, один из которых работает в вытяжном режиме, а другой в приточном. Применяется в случае, когда загрязнитель воздуха токсичен, пожаро-взрывоопасен или, когда загрязнитель имеет большую концентрацию в воздухе.

Организованная вентиляция – вентиляция, которая предусмотрена заранее при проектировании здания или рабочего места (двери, форточки,

каналы в стенах).

Неорганизованная вентиляция – вентиляция, осуществляемая через неплотности в окнах, дверях, стенах из-за некачественного строительства зданий или неправильной эксплуатации. Этот вид вентиляции не предусмотрен проектом.

Общая вентиляция осуществляется по всему объему помещения или рабочей зоны.

Местная вентиляция осуществляется в зоне ограниченного объема или рабочего места (над кухонной печью, над столом, химического шкафа).

Для обеспечения необходимых условий труда важное значение имеет кратность воздухообмена, мощность вентиляционных систем и выбор их типа.

Воздухообменом принято называть количество воздуха, которое необходимо подавать в помещение и удалять из него, в кубических метрах за час. Основным показателем является кратность обмена (коэффициент вентиляции K), которая показывает, сколько раз весь воздух помещения заменяется наружным воздухом в течение часа и рассчитывается по формуле

$$K = \frac{W}{V}, (1/\text{час})$$

где W – объем удаляемого воздуха из помещения, $\text{м}^3/\text{ч}$;

V – объем помещения, из которого удаляется воздух, м^3 .

Кондиционирование воздуха - это создание и поддержание в закрытых помещениях определенных параметров воздушной среды по температуре, влажности, чистоте, составу, скорости движения и давлению воздуха. Параметры воздушной среды должны быть благоприятными для человека и устойчивыми.

Современные автоматические кондиционерные установки очищают воздух, подогревают или охлаждают его, увлажняют или высушивают в зависимости от времени года и других условий, подвергают ионизации или

озонированию, а также подают воздух в помещения с определенной скоростью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленное исследование подтверждает тот вывод, что среди многочисленных и весьма сложных проблем управления наиболее уязвимым звеном всех его структур являются кадры, в частности, неподготовленность значительной части наших управленцев и сотрудников организаций к эффективной работе в новых условиях. На данном этапе персонал демонстрирует довольно низкий уровень профессионализма и пока еще не готов ни в правовом, ни в экономическом, ни в организационно-управленческом планах к обоснованному выбору оптимальных решений производственных и социальных задач, не говоря уже о задачах культурного и нравственно-духовного развития.

Основная истина современной социологии заключается в принципе: человек не только продукт общественных отношений, но и в главный источник, субъект изменения общества. Поэтому приоритетная проблема, предмет социологических исследований сегодня - процесс формирования зрелого субъекта социального действия, адекватного новой социальной реальности.

Ведущее противоречие современности - это противоречие между необходимостью управления социальными процессами и возрастающей свободой индивидуальных и коллективных действий. Оно разрешается

путем повышения уровня субъектности, роста субъектной «энергии» личности и общества. Это означает, в первую очередь, отказ от старогоспособа мышления и действия, опирающегося на принцип автоматического действия, который присущ природным, техническим или административным системам по типу: «возможность - действительность», «стимул - реакция», «приказ - выполнение».

Переход общества в качественно новое состояние становится возможным лишь на основе нового социального знания, иной по своему характеру деятельности, другого управления. Эти знания, деятельность и управление несут в себе новые стратегические идеи и концепции, инновационные методы, связанные с процессами эволюции сложных социальных систем, их нелинейной динамики, становления новой социальной реальности. При таких подходах приоритеты смещаются с производства, технологий, организационных структур, с обезличенных и усредненных органов управления, расцветших в эпоху индустриализма на личностные качества и характер деятельности кадров. Это вовсе не предполагает принижение значения производства, организационных структур, технологий и т.д. Наоборот, подобные методы и подходы выражают необходимость насыщения системы управления и организационных структур интеллектуальным, личностным содержанием, перехода от технологий high-tech к технологиям high-hum. Одной из последних является социально-управленческая технология коучинга.

Коучинг представляет собой социальную технологию осуществления партнерства в области оценки и коррекции личностных, профессиональных и поведенческих компетенций отдельных сотрудников и их групп с целью формирования трудовой мотивации и корпоративного поведения сотрудников организации.

Коучинг как стиль менеджмента подразумевает взаимодействие между руководителем и подчиненными, которое приводит к значительному увеличению эффективности и результативности работы, мотивации

сотрудника, повышению личной ответственности.

Для того, чтобы коуч-менеджмент был эффективен, необходимо соблюдать определенные условия: 1) подчиненный должен обладать двумя составляющими для успешного решения задач: профессиональным навыком и желанием, мотивацией, для их решения; 2) сам руководитель должен иметь соответствующую компетенцию для оценки степени подготовки своего подчиненного и выбора адекватного метода взаимодействия с ним в стиле коучинг; 3) коуч-менеджмент должен «вписываться» в характер труда подчиненного и управленческую культуру организации в целом.

Предложены модели коуч-консультирования организаций по следующим основным направлениям повышения эффективности работы сотрудников: целевого управления компанией, стратегического и тактического планирования, управления личным временем, а также ряда других моделей и программ.

Благодаря предложенной технологии и программе коучинга для формирования социально-экономического поведения сотрудников организации можно достичь следующих результатов: формируется и осознается миссия организации; появляется более четкое осознание целей и задач, стоящих перед ней; улучшается ориентация на своем сегменте рынка; обеспечивается более точный анализ ситуации; вырабатываются оптимальные и эффективные управленческие решения; возникает сплоченность людей, начинающих работать единой командой; формируется и поддерживается корпоративная культура; люди творчески включаются в достижение целей организации; снижается текучесть кадров; улучшается выполнение персоналом своих обязанностей; быстрее и строже исполняются выработанные решения; более эффективно используются ресурсы; формируется собственный кадровый резерв, находятся новые ресурсы и незадействованные резервы и, в частности, решается такая фундаментальная, стратегическая задача, как соединение продуктивной деятельности и управление с культурой.

Главный вывод, полученный в процессе исследования результатов применения социально-управленческой технологии коучинга, состоит в том, что она способствует переходу к новому типу управления, опирающемуся не только на власть и волю, жесткие нормы и правила, учет и контроль, но и на способности к инновациям, креативности мышления, профессиональную культуру, умение мобилизовать людей на продуктивную, творческую деятельность, на поиск и нахождение адекватных решений в нестабильных, сложных и проблемных ситуациях, на организационное и личностное развитие, обоснованное социальное проектирование и конструирование, на гражданское участие и социальную ответственность. К такому типу управления, при котором основное внимание уделяется единству проникновения в основной смысл и сущность тенденций изменения социальных систем и понимания и реализации интересов и ценностей субъектов деятельности, нацеленных на утверждение общественного блага.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон РУз «О связи» от 13.01.1992 г. № 512-ХП.//Собрание законодательства Республики Узбекистан, № 23, 2003.
2. Закон РУз «О телекоммуникациях» от 20.08.1999 г. № 822-І.
3. Закон РУз «О почтовой связи» от 31.08.2000 г. № 118-П.
4. Закон РУз «Об изобретения, полезных моделях и промышленных образцах» (Новая редакция) от 29.08.2002 г. № 397-П.
5. Закон РУз «О принципах и гарантиях свободы информации» от 12.12.2002 г. № 439-П.//Собрание законодательства Республики Узбекистан, № 3, 2003, ст. 18.
6. Закон РУз «Об информатизации» от 11.12.2003 г. № 560-П.//Собрание законодательства Республики Узбекистан, № 6, 2004, ст. 67.
7. Закон РУз «Об электронной коммерции» от 29.04.2004 г. № 613-П.//Собрание законодательства Республики Узбекистан, № 20, 2004, ст. 232.
8. Закон РУз «Об электронных платежах» от 16.12.2005 г. № ЗРУ-13//Собрание законодательства Республики Узбекистан, № 51, 2005, ст. 373.
9. Закон РУз «О присоединении Республики Узбекистан к договору о патентном праве, принятому дипломатической конференцией 1 июня 2000 г в Женеве» от 15.03.2006 г. № ЗРУ-25//Собрание законодательства Республики Узбекистан, № 11, 2006, ст. 81.
10. Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по дальнейшему развитию информационно-коммуникационных технологий» от 08.07.2005 г. № ПП-117// Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2005 г., № 27, ст. 189.
11. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему внедрению и развитию современных информационно-коммуникационных технологий». №1730 от 21 марта 2012г.

12. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему усилению стимулирования отечественных разработчиков программного обеспечения». от 20 сентября 2013г.

13. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана. – Т.: Узбекистан, 2009. – 49 с.

14. Каримов И.А. Модернизация страны и построение сильного гражданского общества – наш главный приоритет // Доклад Президента РУз на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан./ Народное слово от 27 января 2010 г.

15. И.А. Каримов 2014 год станет годом развития страны высокими темпами, мобилизации всех возможностей, последовательного продолжения оправдавшей себя стратегии реформ. Доклад Президента Республики Узбекистан на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2013 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2014 год//. «Народное слово», 21 января 2014 г.

16. Аткинсон М., Чоис Т.Р. Внутренняя динамика коучинга. Том первый,- К.: Companion Group, 2009.

17. Аткинсон М., Чоис Т.Р. Пошаговая система коучинга. Наука и искусство коучинга. Том второй,- К.: Companion Group, 2009.

18. Бавистер С., Виккерс А. Коучинг.- М.: ИПРО, 2010 .

19. Блинов А.О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник для вузов.- М.: ИНФРА-М, 2002.

20. Евтихов О.В. Практика психологического тренинга.- СПб.: Речь, 2004.

21. Коучинг: истоки, подходы, перспективы: Сб. ст.- СПб.: Речь, 2003.

22. Коучинг высокой эффективности. /Пер. с англ.-М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2006.

23. Лемзяков Г.А. Консалтинговые услуги в антикризисном управлении,-СПб.: СПбГУЭФ, 2003.
24. Меновщиков В.Ю. Введение в психологическое консультирование.- М.: Смысл, 2004.
25. Парслоу Эрик, Рэй Моника Коучинг в обучении: практические методы и техники.- СПб.: Питер, 2003.
26. Перикатов А.Б. Консалтинговые услуги по управлению корпоративной собственностью.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003.
27. Посадский А.П. Основы консалтинга. М.:ГУВШЭ, 1999.
28. Рогачев С. А. Коучинг: возможности применения в бизнесе. Ростов н/Д: Феникс, 2003.
29. Савкин А.Д., Данилова М.А. Коучинг по-русски: смелость желать,- СПб.: Речь, 2002.
30. Самоукина Н.В. Карьера без стресса.- СПб.: Питер, 2003.
31. Самоукина Н.В., Туркулец Н. Коучинг - ваш проводник в мире бизнеса.-СПб.: Питер, 2004.
32. Тюнякин М.А. Консалтинг: вопросы теории и практики бизнеса,- СПб.: Нестор, 2001.
33. Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Коактивный коучинг. Учебник.-М.:Макцентр, 2004.
34. Управление изменениями: навыки и стратегии// Подгот. Эйноном Фармером и др. - 2003.
35. Харрис Джина Коучинг: личный рост и успех.- СПб.: Речь, 2003.
36. www.profy.ru
37. www.erickson.ru
38. www.consultmarketing.ru
39. www.koob.ru