

КОУЧИНГ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ МЕТОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Горчакова Ирина Анатольевна, Михонова Екатерина Олеговна

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Донецкий национальный технический университет»
г. Донецк

***Аннотация:** В статье рассматривается понятие «коучинг», прослеживаются исторические вехи его развития. Исследованы его сущность, задачи и основные виды, выделены преимущества и возможные проблемы при практическом применении данного метода. Дано обоснование эффективности использования коучинга в процессе управления персоналом организации, проанализирован механизм действия данного метода, а также отмечены основные отличия от наставничества.*

***Ключевые слова:** инновационные методы, коучинг, потенциал, наставничество, модель GROW*

COACHING AS AN INNOVATIVE METHOD IN THE PERSONNEL MANAGEMENT

Gorchakova Irina, Mikhonova Ekaterina

State Educational Institution of Higher Professional Education

«Donetsk National Technical University»

Donetsk

***Abstract:** The article considers the concept of "coaching", traces the historic milestones of its development. Its essence, tasks and main types are investigated, the advantages and possible problems in the practical application of this method are marked out. The coaching effectiveness in the process of the personnel management is grounded, the action mechanism of this method is analyzed, and its main differences from mentoring are noted.*

***Keywords:** innovative methods, coaching, potential, mentoring, the GROW model.*

***Постановка проблемы.** В условиях усиления конкурентной борьбы, повышения скорости изменений внешней среды деятельность и успешность организации зависит от возможностей и производительности труда ее сотрудников. Для повышения этих показателей важно использовать современные инструменты управления. Одним из таких является коучинг, который обеспечивает максимальное раскрытие и эффективную реализацию потенциала личности. Исходя из этого, можно констатировать актуальность исследования данного метода. Ведь, известно, что нереализованный потенциал персонала – упущенная выгода всей организации, а использованный – перспектива повышения эффективной работы. Важно и то, что главная цель коучинга – раскрытие и развитие потенциала работников созвучна с требованиями современности: обогащением труда, его гуманизацией.*

***Анализ исследований и публикаций.** Исследованиями коучинга занимаются такие ученые, как Н. Аткинсон, У. Т. Голви, А. Грант, К. Гриффитс, М. Дауни, Э. Парслоу, Дж. Роджерс, Б. Соуза, Дж. Уитмор и др. Они рассматривают технологию коучинга как эффективный фактор раскрытия потенциала личности в различных областях деятельности (консультировании, экономике, бизнесе, спорте, учебе), интегрируя отдельные знания и методы, применяемые в психологии, философии и социологии.*

***Цель исследования** – раскрыть сущность коучинга как инновационного метода в управлении персоналом, раскрыть его основные характеристики, а также обосновать целесообразность его использования на предприятиях в современных условиях хозяйствования.*

***Основные результаты исследования.** Коучинг прошел длительный путь в своем развитии. Так, само слово «коучинг», нашло применение еще в XVI веке, когда в Англии оно обозначало карету или повозку, при этом прослеживается глубокая аналогия – «средство, которое помогает быстро двигаться к цели». Позднее, во второй половине XIX века этим термином стали*

определять преподавателей, ведущих частную репетиторскую деятельность. Также в XIX веке определение закрепилось в спортивном лексиконе и подразумевало наставническую или инструкторскую деятельность. Примерно с начала 80-х годов XX века это понятие прочно вошло и в бизнес-сферу, продолжая и в настоящее время активно развиваться, охватывая новые направления, сферы человеческой жизни.

С точки зрения управления, коучинг может рассматриваться как самостоятельный вид деятельности или как стиль управления. Другими словами, он может внедряться в виде определенных «коучинг-сессий», которые менеджеры и члены команды отделяют от обычной деятельности предприятия, или он может быть интегрирован в текущее (оперативное) управление команды или отдела.

Следует отметить, что в научной литературе не существует обобщенного определения термина «коучинг». Наиболее полным является определение Э. Гранта, согласно которому утверждается, что «коучинг – это систематический процесс сотрудничества, сфокусированный на решении и ориентированный на результат, в ходе которого коуч способствует улучшению выполнения задач, обогащению жизненного опыта, самостоятельному обучению и личностному росту людей» [1].

При этом часто его определяют не только как метод непосредственного развития и обучения, но и как философию, систему технологий и методов, направленных на постановку и максимально быстрое достижение целей.

Главная предпосылка коучинга заключается в убеждении, что любой работник и организация имеют уникальный творческий потенциал, благодаря которому могут добиться высоких результатов во всех областях своей жизнедеятельности. Но им препятствуют различные ограничивающие убеждения, стереотипы, недостаток ресурсов, информации и отдельных навыков. Применение коучинга позволяет наиболее полно раскрыть потенциал каждого работника, при этом извлекая пользу для организации и применяя на практике все полученные знания и умения.

Итак, процесс коучинга можно формализовать следующим образом: эффективность = потенциал – препятствие. Отсюда вытекают основные задачи коучинга:

- максимизация внутреннего потенциала (максимально эффективное использование собственных сильных сторон, определение приоритетных целей и выбор способов их достижения с наименьшими усилиями);

- устранение препятствий (внутренних – страхи, предположения, стереотипы и др., внешних – неблагоприятная среда, угрозы внешнего окружения).

Среди сфер применения коучинга на рабочем месте можно выделить мотивацию персонала, его развитие, оценку и аттестацию, решение проблем, планирование и контроль, создание команды, групповую работу, делегирование полномочий, выполнение задания, вопросы взаимоотношений.

В настоящее время коучинг нашел широкое применение в мировой практике управления, однако в отечественных условиях хозяйствования данное понятие является новым, поэтому на предприятиях традиционно используется наставничество.

Необходимо отметить, что в современной практике управления персоналом нередко понятия «коучинг» и «наставничество» отождествляются. В таблице 1 рассмотрены их основные различия [2, 3].

Таблица 1 – Различия коучинга и наставничества

Наставничество	Коучинг
Имеет более длительный период применения (от месяца до года)	Осуществляется в короткий период (неделя, месяц)
Применяется в период адаптации молодых сотрудников	Практически не используется для новых сотрудников. Применяется в период «кризиса зрелости» организации
Наставничество сосредоточено на развитии и обучении персонала. Его цель – развитие личности не только для текущей работы, но и для будущего	Коучинг направлен на производительность. Цель коучинга – повышение эффективности работы, включает в себя совершенствование имеющихся навыков или приобретение новых навыков
Наставник – это квалифицированный специалист, профессионал, у которого другие работники (молодые специалисты) могут получить совет, рекомендацию	Позицию коуча может занимать как внешний, независимый специалист, так и эксперт в организации, обладающий специальными навыками
Охватывает широкий диапазон проблем, является более общим процессом	Направлено на определенное умение или сферу деятельности
Человек работает с наставником в позиции стажера, ученика, играет более пассивную роль	Человек работает с коучем как клиент, партнер по исследованию и самоопределению своей жизненной позиции, своих намерений, интересов, приоритетов, целей, задач и планов
Наставник рассказывает о способах решения задачи	Коуч направляет обучаемого к решению проблемы, раскрывая его потенциал и возможности. При этом он сам может и не знать верного решения поставленной задачи
Ограничением является то, что предоставляются «готовые» решения, что ограничивает развитие новых инициатив	Основная сложность заключается в требовании специальных навыков у коуча

Для практического применения в организации целесообразно использовать традиционную для коучинга четырехступенчатую модель GROW, разработанную Дж. Уитмором [4]. Так, ученым были выделены следующие стадии на пути к решению проблемы:

– первый этап «goal» (в пер. с англ. «цель») – определение целей и задач решения определенной проблемы;

– второй этап «reality» (в пер. с англ. «реальность») – определение состояния проблемы, определение ресурсов, знаний, необходимых для ее решения;

- третий этап «option» (в пер. с англ. «вариант») – поиск возможных путей решения проблемы, выбор наиболее оптимальных;
- четвертый этап «will» (в пер. с англ. «воля») – применение выбранных стратегий, проверка в действии.

В рамках организации целесообразно применять (интегрировано, или отдельно, в зависимости от производственной необходимости, стратегии предприятия и т. д.) такие виды коучинга [5]:

а) бизнес-коучинг – целенаправленный процесс решения задач, который заключается в разработке пошагового плана ее решения;

б) лайф-коучинг – работа по определению и достижению личных целей сотрудника;

в) командный коучинг – особая технология командной работы, в процессе которой формируется эффективная команда. Каждый сотрудник наилучшим образом осуществляет то, относительно чего он имеет наибольший талант;

г) проектный коучинг – применим для сработанной команды, которая реализует проект. Помогает определить задачи, сроки, распределить роли и ответственность.

Применение коучинга на предприятии имеет следующие преимущества:

- экономия времени;
- повышение эффективности исполнения;
- развитие персонала;
- улучшение обучения, создание обучающейся организации;
- улучшение взаимоотношений;
- улучшение качества жизни людей;
- большая креативность;
- улучшение процесса принятия решений;
- более эффективное использование людей, навыков и ресурсов;
- быстрая и более эффективная реакция на критическую ситуацию;
- творческая гибкость и адаптация к изменениям;
- более мотивированный персонал;
- изменение культуры;
- жизненный навык.

Возможные проблемы могут быть связаны: с недостаточной подготовленностью тренера, возникновением страха потери власти после передачи ответственности подчиненным, появлением необходимости системных изменений в организации (в системе постановки целей, системе оценки результатов, системе мотивации и корпоративной культуре), сопротивлении подчиненных изменениям.

Выводы. Коучинг является важным инструментом влияния на результаты деятельности отдельных работников 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 решение Он позволяет сотрудникам максимально быстро адаптироваться к изменениям как внешней, так и внутренней среды, находить пути повышения эффективности собственной деятельности в новых условиях, находить в себе резервы для быстрой адаптации к новым условиям, достигать максимальной самореализации. Коучинг гармонично сочетается с тренингами и другими альтернативными формами обучения, что позволяет максимально использовать эффект от этого взаимодействия на практике. Таким образом, коучинг является перспективным направлением в управлении персоналом на отечественных предприятиях, поскольку помогает максимально использовать потенциал человека и развивать его способности.

Литература

1. Грант, Э. Коучинг принятия решений / Э. Грант. СПб. : Питер, 2005. 138 с.
2. The Differences Between Coaching & Mentoring [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management-mentors.com/resources/coaching-mentoring-differences>
3. Сравнительный анализ коучинга и наставничества персонала организации, их характеристики / Е. В. Воробьева, В. А. Разуменко, Н. К. Семенова // Молодой ученый. – 2016. – № 12. – С. 1193–1196.
4. Уитмор, Дж. Коучинг высокой эффективности. / Дж. Уитмор / пер. с англ. – М. : Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
5. Коучінг як ефективний метод керівництва командою працівників / І. В. Шульженко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка: Економічні науки. – 2011. – № 113. – 2011. С. 478–484.