

УДК 332.1
ББК 65.05

КОУЧИНГ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Т. Д. Галкина

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Одной из инновационных технологий управления персоналом является коучинг. Его рассматривают с двух сторон: как стиль менеджмента и как разновидность консультирования. В данном исследовании коучинг рассматривается как инновационный стиль управления персоналом. Цель статьи — выявить особенности коучингового стиля управления персоналом. Статья является изложением результатов исследования, которое проводилось с использованием методов теоретического анализа и обобщения научной литературы, особенностей и инструментов коучинга применительно к управлению персоналом.

К л ю ч е в ы е с л о в а: *коучинг, коучинговый стиль управления персоналом, коуч-менеджмент.*

COACHING AS AN INNOVATIVE STYLE PERSONNEL MANAGEMENT

T.D. Galkina

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

One of the innovative technologies of personnel management is coaching. It is considered from two sides: as a style of management and as a kind of consulting. In this study, coaching is considered as an innovative style of personnel management. The purpose of the article is to identify the features of coaching style of personnel management. The article is a summary of the results of the study, which was conducted using the methods of theoretical analysis and generalization of scientific literature, features and tools of coaching in relation to personnel management.

K e y w o r d s: *coaching, coaching style of personnel management, coaching management.*

Успешность организации определяется способностью руководства максимально задействовать ресурсы каждого сотрудника. Управление персоналом как процесс осуществляется с помощью различных методов, приёмов, технологий, которые дают возможность менеджерам эффективно осуществлять функции оценки, мотивации, развития и обучения персонала. Методы и технологии постоянно совершенствуются — на смену устаревшим приходят инновационные.

Одной из таких инноваций стал коучинг. По мнению И. С. Багдасарьян, Е. Н. Сочневой, коучинг «это технология, направленная на раз-

витие лидерских, коммуникативных и других способностей, выступает в качестве эффективной помощи в достижении целей профессиональной деятельности через постановку «сильных» вопросов, дающих возможность подвести человека к адекватному решению, принять ответственность за свой выбор, действия и переживания» [2]. Таким образом, коучинг является технологией, которая может одновременно решать несколько задач — мотивации, развития и обучения персонала.

Понятие коучинга было введено в 1990-х гг. бизнесменом и консультантом Д. Уитмором.

В России активные исследования теоретических и практических проблем коучинга начались с Международной конференции, которая прошла в Санкт-Петербурге и Москве в 2002 г. Анализ научной литературы показал, что в России коучинг рассматривается в двух аспектах: как стиль менеджмента и как разновидность консультирования. В данной статье коучинг рассматривается как инновационный стиль управления персоналом.

Поскольку в России коучинг широко не распространён, эта технология считается неким эксклюзивным и недоступным мероприятием. Авторы многих статей утверждают, что коучинг в России не пользуется общепризнанным доверием, потому что в большинстве случаев им занимаются некомпетентные специалисты [2–6; 8; 9]. Конечно, чтобы использовать в практической деятельности инструменты коучинга, необходимо, по меньшей мере, понимать их смысл и иметь опыт использования этой технологии. Но эти требования типичны и необходимы для выполнения любого вида деятельности. То же самое можно сказать про ведение тренингов или осуществление преподавательской деятельности.

Поэтому проблема заключается не в некомпетентности коучеров, а в новизне этого вида деятельности: чем больше специалистов в разных областях деятельности будут использовать инструменты коучинга, тем быстрее технология станет доступной и понятной.

Основная цель коучингового взаимодействия в организации — направить сотрудника на достижение эффективных результатов деятельности и помочь самостоятельно принимать решения в проблемных ситуациях, способствовать достижению целей организации за счёт раскрытия внутреннего потенциала сотрудников [4].

Специалисты интегральной коучинговой школы считают, что «роль бизнес-коучинга заключается в развитии делового мышления сотрудников, повышении их активной жизненной позиции, ответственности, инициативности, уверенности в себе, лояльности к компании и приверженности к её курсу. Как результат, на уровне снижения текучести кадров и уменьшения затрат, повышается эффективность и увеличивается доходность компании» [4].

Выделяют следующие особенности внедрения коуч-менеджмента:

1. Руководитель реализует свои каждодневные функции (планирование, организацию, мотивацию, контроль, координацию), используя коучинговый стиль управления и инструменты коучинга.

2. Коучинговый стиль управления персоналом предполагает наличие доверия между руководителем и подчинённым. Если же между ними существует напряжённость во взаимодействии, то применение инструментов коучинга не принесёт эффекта.

3. Коуч-менеджмент применяется в определённых ситуациях, подходит не для каждого сотрудника и не для каждой организации. Наиболее актуален коучинг для развивающихся организаций, где есть постоянные изменения: освоение рынка, старт новых проектов, разработка инновационных продуктов и т. д. [4].

Что касается сотрудников в роли клиентов коуча, то А. Дмитриенко и А. Иванова считают, что инструменты коучинга эффективны только применительно к «зрелым» сотрудникам. Всех сотрудников авторы делят на четыре группы [3]:

Уровень 1 — «новичок» (дилетант). Это сотрудник, который только что пришёл в организацию, знакомится с ней и ни в чём себя ещё не проявил. «Новичок» демонстрирует высокую потребность в том, чтобы ему подробно рассказали и показали, как надо выполнять то или иное действие. Из данной характеристики следует, что сотрудники этого уровня пока не готовы принимать самостоятельных решений и брать на себя ответственность за результаты своей работы, а значит, коучинговый стиль управления им не подходит.

Уровень 2 — исполнитель. Это сотрудник, который успешно прошёл этап стажировки, понял, что от него требует начальство и в полной мере справляется со своей работой. Этому сотруднику уже можно ставить сложную многошаговую задачу, однако в совокупности с подробной инструкцией. «Исполнитель» пытается понять цель и принципы работы организации. В идеале об этом ему рассказывает наставник или руководитель. В противном случае исполнитель сам добывает эти знания путём проб и ошибок. В такой ситуации некоторые из сотрудников теряют служебное рвение и перестают интересоваться организацией, в которой они работают, им достаточно своей должностной инструкции. Другие, напротив, приобщаются к общим целям, испытывают гордость, порождённую чувством принадлежности к своей организации, и готовы развиваться ради общего блага. К сотрудникам этого уровня вполне возможно применять коучинговый стиль управления.

Уровень 3 — специалист. Это сотрудник, который уже доказал на практике свою способность справляться с порученной задачей. У него появляются идеи о том, как можно выполнять работу более эффективным способом. Такой сотрудник

нуждается в том, чтобы его выслушали и готов принимать на себя ответственность и рисковать. По отношению к этим сотрудникам коучинговый стиль является самым эффективным стилем управления. В противном случае специалист либо разочаровывается, либо начинает проявлять несогласованную инициативу, которая может быть расценена как попытка выхода из-под контроля.

Уровень 4 — партнёр. Это сотрудник, который уже не нуждается в непосредственном руководстве. Все решения он принимает самостоятельно, лишь иногда ставя в известность руководство. Нуждается в постановке общей цели и в том, чтобы ему не мешали её достигать своими способами. Если такой возможности нет — он уходит из организации. Сотрудники этого уровня вполне способны сами быть руководителями и коуч-менеджерами.

Таким образом, можно сделать вывод, что коучинговый стиль управления в большей степени подходит сотрудникам второго, третьего и четвёртого уровня.

Кроме повышения эффективности работы отдельных сотрудников, коучинговый стиль можно использовать для разрешения неоднозначных ситуаций, при разработке инновационных решений, для налаживания взаимодействия между отделами, для сплочения команды и т. д.

Рассмотрим аргументы в пользу использования коуч-менеджмента в организации [4]. Во-первых, он повышает эффективность сотрудников. Суть коучингового стиля управления персоналом — вместо указаний — вопросы. Эта технология вовлекает сотрудника в процесс управления деятельностью организации. Работник сам находит оптимальное решение и сам берёт на себя ответственность за его результаты. Это повышает активность и инициативность в работе. Коучинг помогает им найти в себе те способности и ресурсы, которые пока не востребованы, но могут помочь работать намного эффективнее. Во-вторых, персонал развивается. Коучинг, как подход в менеджменте, позволяет руководителю, осуществляя свои каждодневные функции с использованием коучинговых инструментов, увеличивать КПД подчинённых и развивать их. В-третьих, возрастает адаптивность компании к изменениям. Подчинённые, благодаря вопросам, которые задают им руководители, начинают думать, размышлять, искать, относиться к задачам бизнеса, как к своим собственным. Сотрудники становятся более инициативными, гибкими, сознательными.

В то же время следует учитывать и ряд негативных последствий при внедрении коуч-менеджмента:

1) руководитель теряет возможность «быть всегда правым». Отказаться от единоначалия не так просто, особенно, если это внутренняя потребность. И даже аргумент, что подчинённые начнут сами продуктивно выполнять свои задачи, не работает для таких руководителей;

2) люди быстро растут и могут уйти. После коучингового взаимодействия работникам может потребоваться карьерный рост, им необходимо создать возможность реализации их амбициозных идей. Если таких возможностей у компании нет, лучше коуч-менеджмент не внедрять. Коучинг уместен в растущих организациях, где постоянно необходимы творческие люди, лидеры проектов и т. д.;

3) руководитель тратит дополнительное время и энергию. Конечно, намного проще и быстрее рассказать сотруднику, что необходимо сделать, составить план и контролировать его реализацию, но при этом не задействуются дополнительные ресурсы человека. Кроме того, он безынициативен и ответственность перекладывается на руководителя. Таким образом, трата ресурсов руководителя в краткосрочной перспективе оборачивается высвобождением времени, которое он тратит на бесконечный контроль и улаживание текущих проблем;

4) риск не получить ожидаемый результат. Если подойти к коуч-менеджменту с точки зрения профессионального и системного использования разработанной технологии, то риск резко снижается.

Обобщив ряд исследований, можно выделить следующие результаты от внедрения коуч-менеджмента:

- развитие мышления сотрудников;
- развитие активной жизненной позиции;
- повышение инициативы;
- значительное повышение эффективности в работе;
- увеличение лояльности сотрудников;
- снижение текучести кадров;
- уменьшение затрат;
- повышение доходности организации [4];
- улучшение психологического «климата» коллектива;
- повышение уровня мотивации, инициативности, осознанности, вовлечённости в рабочий процесс;
- раскрытие дополнительных ресурсов и возможностей для реализации поставленных задач;
- оптимизация бизнес-процессов;
- развитие сотрудников и организации в целом;

- рост ответственности каждого сотрудника за результаты деятельности компании и реализации её миссии;
- снижение конфликтности, улучшение уровня взаимодействия, рост сплочённости;
- облегчение процессов внедрения изменений;
- повышение качества «продукта» [6].

Однако риски при внедрении инновационных изменений всегда есть, и это надо учитывать и уметь управлять ими.

При внедрении коуч-менеджмента целесообразно использовать следующие приёмы работы с возникающими трудностями:

- 1) создание в организации сообщества (онлайн или очного) коучей-менеджеров. Цель — делиться знаниями, достижениями, опытом, получать поддержку и обратную связь от коллег;
- 2) проведение однодневного тренинга. Цель — разобрать сложности, возникающие при использовании стиля коучингового взаимодействия.

Не каждый руководитель может стать эффективным коуч-менеджером. Для выполнения данных функций необходимо обладать дополнительными компетенциями.

В России эти компетенции пока не разработаны, однако они описаны Международной федерацией коучинга (ICF) [8].

Таким образом, коучинг как инновационный стиль управления персоналом устанавливает равные взаимоотношения между сотрудниками и руководителями; никогда не даёт готовых решений, а создаёт условия для самостоятельного поиска этого решения; нацелен на развитие будущих перспектив и потенциала сотрудника; помогает устранить внутренние страхи и барьеры; стимулирует к самообучению и саморазвитию.

В коучинге множество преимуществ по сравнению с другими стилями управления персоналом. Его главное достоинство — соответствие направленности современного менеджмента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аткинсон, М. Достижение целей: пошаговая система : монография / М. Аткинсон. — М. : Альпина Паблшерз, 2013. — 281 с.
2. Багдасарьян, И. С. Коучинг в России: за и против / И. С. Багдасарьян, Е. Н. Сочнева. — URL: <http://economy.science-review.ru/ru/article/view?id=849> — (дата обращения: 16.10.2019).
3. Дмитриенко, А. Коуч-менеджмент в компании. С чего начать? / А. Дмитриенко, А. Иванова. — URL: https://iteam.ru/publications/human/section_67/article_727 (дата обращения 1.06.2019).
4. Заднепровская, А. Зачем коучинг бизнесу? / А. Заднепровская. — URL: <http://coach-school.com.ua/uslugi/kouching-v-organizatsii/> (дата обращения 1.10.2019).
5. Катунина, Н. Е. Коуч-менеджмент в современных организациях: практические аспекты / Н. Е. Катунина. — URL: <http://business.in-texno.ru/rcps/expert/kouch-menedzhment-vsovremennnykhorganizatsiyakh-prakticheskie-aspekty> (дата обращения 1.06.2019).
6. Мулянова, К. Ю. Развитие коучинга как инструмента кадрового менеджмента в России / К. Ю. Мулянова // Контентус. — 2014. — № 3 (20). — С. 7–12.
7. Самольянов, О. А. Коучинг до самой сути. Что важно? : монография / О. А. Самольянов. — СПб. : Речь, 2008. — 204 с.
8. Ужакина, Ю. Коучинг в России / Ю. Ужакина. — URL: <https://www.pro-personal.ru/article/8582-kouching-v-rossii> (дата обращения 2.07.2019).
9. Чумакова, С. Коучинг для высокой эффективности управления и жизни от опытного управленца / С. Чумакова. — URL: liwing.ru (дата обращения 1.06.2019).
10. Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми. Коучинг : монография / С. Шекшня. — М. : Альпина Паблшерз, 2010. — 206 с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Галкина Татьяна Дмитриевна — магистрант факультета управления Челябинского государственного университета, помощник юристконсульта отдела правового сопровождения банковских услуг ГУ ПАО «Челябинвестбанк», Челябинск, Россия. E-mail: Tania-galkina@mail.ru.

REFERENCES

1. Atkinson M. *Poshagovaya sistema* [Achievement of goals: step-by-Step system: monograph]. Moscow, Alpina Publishers, 2013. 281 p. (In Russ.).
2. Baghdasaryan I.S., Sochneva E.N. Kouching v Rossii: za i protiv [Coaching in Russia: pros and cons]. Available at: <http://economy.science-review.ru/ru/article/view?id=849>, accessed 16.10.2019 (In Russ.).
3. Dmitrienko A., Ivanov A. Kouch-menedzhment v kompanii. S chego nachat'? [Coaching-the management of a company. Where to start?]. Available at: https://iteam.ru/publications/human/section_67/article_727, accessed 1.06.2019 (In Russ.).
4. Zadneprovskaya A. Zachem kouching biznesu? [Why does business need coaching?]. Available at: <http://coach-school.com.ua/uslugi/kouching-v-organizatsii/>, accessed 1.10.2019 (In Russ.).
5. Katunina N.E. Kouch-menedzhment v sovremennyh organizatsiyah: prakticheskie aspekty [Coaching management in modern organizations: practical aspects]. Available at: <http://business.in-texno.ru/rcps/expert/kouch-menedzhment-vsovremennykhorganizatsiyakh-prakticheskie-aspekty>, accessed 1.06.2019 (In Russ.).
6. Melanova K.Y. Razvitie kouchinga kak instrumenta kadrovogo menedzhmenta v Rossii [Development of coaching as a tool of personnel management in Russia]. *Kontentus* [Contentus], 2014, no. 3 (20), pp. 7–12. (In Russ.).
7. Smolyanov O.A. Kouching do samoj suti. CHto vazhno?: monografiya [Coaching to the core. What matters?: monograph]. St. Petersburg: Speech, 2008. 204 p. (In Russ.).
8. Uzhakina Yu. Kouching v Rossii [Coaching in Russia]. Available at: <https://www.ahhh!pro-personal.ru/article/8582-kouching-v-rossii>, accessed 2.07.2019 (In Russ.).
9. Chumakova S. Kouching dlya vysokoy effektivnosti upravleniya i zhizni ot opytnogo upravlenca [Coaching for high management efficiency and life from an experienced Manager]. Available at: liwing.ru, accessed 1.06.2019 (In Russ.).
10. Shekshnya S. *Kak effektivno upravlyat' svobodnymi lyud'mi. Kouching* [How to effectively manage free people. Coaching: monograph]. Moscow: Alpina Publishers, 2010, 206 p. (In Russ.).