



КОУЧИНГ КАК ТЕХНОЛОГИЯ И ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А. Л. Баранников

Московский университет имени С. Ю. Витте;
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
Москва, Россия

Л. Э. Журавлева

Московский университет имени С. Ю. Витте, Москва, Россия

Т. А. Левочкина

Московский институт психоанализа, Москва, Россия

Современные методы управления компанией, как отмечают руководители и владельцы бизнеса, утрачивают свою эффективность, что становится особенно заметным в условиях быстроменяющегося мира и возрастающего информационного потока. Сегодня перед большинством компаний стоят вопросы поиска новых ресурсов для повышения эффективности как на индивидуальном, так и на организационном уровне. Исторически сложилось, что в традиционной формуле бизнеса присутствуют три основные составляющие: люди, процессы и коммуникации. Долгое время эта триада составляла основу любого бизнеса, обеспечивая его развитие и продуктивность. Однако сегодня очевидно, что этого недостаточно для эффективного управления компанией. Актуальность темы исследования обусловлена динамичностью современного рынка. Для успешного приспособления к постоянным изменениям необходима определенная квалификация. Благодаря эффективной системе управления персоналом можно достичь устойчивого выполнения задач и целей компании. В статье рассматриваются сущность, основные методы, методики, подходы и инструменты процесса управления персоналом и коучинга на примере конкретного предприятия и даны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом. Исследуются типы рекрутинговых агентств в России, а также технологии их работы.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, обучение персонала, организационная эффективность.

COUCHING AS TECHNOLOGY AND EFFECTIVE WAY OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN COMMERCIAL ORGANIZATION

Alexander L. Barannikov

Moscow Witte University;
The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Moscow, Russia

Lyudmila E. Zhuravleva

Moscow Witte University, Moscow, Russia

Tatyana A. Levochkina

Moscow Institute of Psychoanalysis, Moscow, Russia

According to executives and business proprietors, current methods of company management are losing efficiency, which is especially evident in conditions of quickly changing world and growing information flows. Today the majority of companies are facing problems of searching for new resources in order to raise efficiency both on

individual and organizational level. It is a historical fact that in the conventional pattern of business there are three basic components: people, processes and communications. This triad made up the foundation of any business for a long time. However, now it is clear that it is insufficient for effective company management. Topicality of the research subject is stipulated by dynamic nature of today's market. Certain qualification is required for successful adjustment to continuous changes. Thanks to efficient system of personnel management we can provide sustainable implementation of objectives and goals of the company. The article studies the essence, key methods, methodology, approaches and tools of the process of HR management and coaching, illustrated by the concrete enterprise and gives recommendations on upgrading the system of HR management. Types of recruiting agencies in Russia and technologies of their work are investigated.

Keywords: personnel, HR management, Personnel training, organizational efficiency.

Введение

Коучинг представляет собой эффективное решение вопросов совершенствования системы управления персоналом. Коучинговый подход занимает все более уверенные позиции не только в разрезе проведения изменений в корпоративной культуре компании, организационных изменений, но и в повышении производительности труда.

Коучинг – это управленческий подход, в основе которого лежит прежде всего отказ от директивного руководства и нацеленность на развитие лидерских, коммуникативных и других способностей сотрудников.

Цель исследования состоит в анализе рынка рекрутинговых агентств в России, изучении различных типов этих агентств и способов их работы.

В качестве теоретической и методологической базы были использованы научные исследования авторов, опубликованные в монографиях и статьях, в которых уделено внимание коучингу как механизму, обеспечивающему обучение и развитие сотрудников.

Специализированное научное направление, которое сосредоточивалось бы на исследованиях в области коучинга как области развития персонала, отсутствует. Тем не менее в современном обществе наблюдается растущая потребность в изучении теоретических и методологических аспектов коучинга, выступающих важными компонентами системы управления персоналом. В частности, изучение актуальных исследований и публикаций свидетельствует о том, что данному вопросу

уделено значительное внимание как отечественными, так и зарубежными авторами. На коучинге как технологии и эффективном способе развития персонала акцентировали внимание такие исследователи, как И. В. Денисова, Т. Ю. Кротенко [3], А. А. Герцен, М. А. Шуковская [1] и др.

Исследование проводилось на основе таких общенаучных методов, как анализ, синтез, обобщение, систематизация, сравнение; графическое и табличное представление данных; системно-информационный подход; методы глубинного интервью с линейными менеджерами коммерческой организации.

Практическая значимость представленного исследования заключается в использовании его выводов для осуществления задач и получения положительных результатов, выраженных в эффективности принимаемых управленческих решений в организации. Кроме того, оно будет полезно для руководителей и специалистов в области управления персоналом, так как представленная информация способствует повышению конкурентоспособности, продуктивности, качества персонала, эффективности и росту организации.

Готовность руководителя к коучингу с точки зрения системы управления персоналом

В вопросах внедрения коучинга в организации ключевую роль играет готовность руководителя стать главным коуч-менеджером. И одного руководства (в привычном понимании этого) здесь явно недостаточно.

Очень часто внедрение коучинга в организации не приносит должного результата именно по причине отсутствия у руководителя необходимых качеств или активном нежелании их у себя развивать. В то же время наличие этих качеств накладывает на руководителя определенные

ограничения в его управленческой деятельности.

Руководителю, который хочет внедрять коучинг в своей организации, необходимо владеть определенными навыками (табл. 1).

Таблица 1

Навыки руководителя, необходимые для внедрения коучинга в организации

Навык	Характеристика навыка
Авторитет у своих подчиненных	Коучинг – довольно личная технология, при которой не все готовы впускать в свой внутренний мир других людей. Далеко не всегда сотрудники организаций готовы впустить в душу кого-либо, тем более своего непосредственного руководителя. Чем выше авторитет у руководителя у подчиненных, тем больше вероятность того, что человек захочет открыться
Проявление интереса в развитии сотрудников	Руководитель должен быть заинтересован в том, чтобы люди в компании развивались, достигая не только результатов в бизнесе, но и своих собственных результатов. И если с достижением бизнес-результатов все более-менее понятно, то для многих руководителей достижение личных результатов сотрудника вызывает большой вопрос
Умение слушать и задавать вопросы	Технология коучинга существенно отличается от традиционных инструментов управления. Одним из основных инструментов коучинга, как и управления с использованием коуч-инструментов, является умение задавать эффективные вопросы, направленные на поиск решения самим сотрудником. При такой форме управления практически на нет сводится привычный многими руководителями принцип «Я сказал – ты сделал». Более того, умение задавать вопросы предполагает, что сотрудник может самостоятельно найти решение той или иной задачи. Не многие руководители готовы к такой парадигме

Для демонстрации роли коучинга в системе управления персоналом в табл. 2

приведены два сравнительных подхода к управлению персоналом.

Таблица 2

Два подхода к управлению персоналом

Традиционное управление	Управление в стиле коучинга
Давать распоряжения	Стимулировать создание решений
Монолог с сотрудниками	Активный диалог с сотрудниками
Стимулирование реактивного поведения	Стимулирование проактивного поведения
Оценочное суждение	Поиск оптимального решения задач
Авторитарное обучение	Точечное развитие сотрудника
Закрытость первого лица	Открытость для диалога
Изменения иницируются сверху	Изменения могут иницироваться снизу
Ответственность за результат	Ответственность за процесс
Подавление личности сотрудника	Стимулирование развития личности
Полная зависимость сотрудника	Полная независимость, свобода личности
Тоталитарная власть	Отсутствие традиционной власти

Как видно из табл. 2, управление в стиле коучинга позволяет видеть возможные горизонты развития каждого сотрудника внутри организации, планировать карьер-

ный рост и определять вектор его развития, а также проводить более гибкую кадровую политику внутри организации.

Понятие, задачи, инструменты коучинга

Многочисленные авторы и практики коучинга сходятся на том, что коучинг – настолько широкое понятие, что оперировать одним единственным определением не представляется возможным. Сколько специалистов, школ и направлений есть на рынке коучинга, столько существует и определений коучинга.

Майлз Дауни, один из родоначальников коучинга как технологии, утверждает, что дать одно единственное определение коучинга не просто невозможно, но и нет смысла, настолько широко это понятие [2].

Можно предложить несколько определений коучинга как его основателей, так и основных мировых представителей рынка коучинга.

Ассоциация русскоязычных коучей (АРК): «Коучинг – организация самостоятельной деятельности взрослых по развитию и мобилизации внутренних и внешних ресурсов для достижения целей»¹.

Международная федерация коучинга (ICF): «Коучинг – это непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам добиваться реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, улучшают свой КПД и повышают качество жизни»².

Джон Уитмор: коучинг – это управленческое поведение, альтернативное командно-контролирующему [5].

Майлз Дауни: коучинг – это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию человека [2].

Иван Рыбкин и Эдуард Падар: коучинг (системно-интегративный коучинг) – это новейшая технология повышения личной и организационной эффективности; это система реализации совместного потенциала участников процесса развития с целью по-

лучения гарантированного максимально возможного эффективного результата [4].

Принципы коучинга

Коучинг как любая услуга, как самостоятельная технология имеет свои принципы. Во многом наличие этих принципов отличает коучинг от других видов профессиональной помощи и выделяет его в самостоятельный вид.

Принципы коучинга позволяют коучу находиться в рамках профессии (в данном случае в рамках коучинга), четко осознавая эффективность оказываемой услуги, понимая ее границы (где, собственно, заканчивается коучинг) и принимая всю ответственность за те действия, которые происходят при взаимодействии с клиентом.

Выделим основные принципы коучинга:

1. *Партнерство, полное равноправие между коучем и его клиентом.* В этом случае коуч организует процесс коучинга, в то время как клиент работает в этом процессе. Коуч ничему не учит, а создает среду, в которой у клиента есть возможность найти свое решение своих же задач. Обычно, когда человек обращается за помощью к специалисту, его позиция изначально слабее: «У меня проблема, помогите мне ее решить». При таком подходе говорить о партнерстве вряд ли можно – человек хочет конкретных шагов и алгоритмов, которые должен предоставить коуч. Партнерство предполагает, что человек, который обращается к коучу, сам является экспертом своей жизни и несет за нее ответственность. Многие клиенты могут отказаться от работы с коучем именно по этой причине – не хотят быть партнерами, не хотят нести ответственность, а хотят просто получить алгоритм успеха (делай раз, делай два, делай три).

2. *Потребность человека в своих изменениях.* Иными словами, когда человек обращается к коучу с запросом на работу, это означает, что сегодняшнее состояние клиента его не устраивает. Степень этих изменений может быть абсолютно разной (это

¹ URL: <https://coach-rus.org/> (дата обращения: 04.01.2025).

² URL: <https://www.coachnb.ru/icf> (дата обращения: 03.01.2025).

предмет отдельного разговора). В то же время если человека все устраивает (а такое вполне может быть), то потребности в коучинге у него нет. Сегодня на нашем рынке можно столкнуться с ситуацией, когда коучинг пытаются навязать (например, руководитель компании пытается навязать коуча своему сотруднику). Будет ли такой навязанный извне коучинг эффективен – большой вопрос. Если у человека нет потребности в изменениях, то заставлять его меняться – это значит обслуживать интересы кого угодно, но только не самого человека, что противоречит сути коучинга.

3. *Любые изменения клиента позитивны и не могут нанести ему вред.* Коучинг – одна из самых экологичных технологий изменений. Работа в коучинге может быть только позитивной. Иными словами, работая с коучем, клиент может быть уверен, что все изменения, которые будут с ним происходить, только во благо. Конечно, бывают и побочные эффекты от работы, но они осознаваемы клиентом и работают на достижение конечной цели. В то же время если клиенту плохо от взаимодействия с коучем, то это означает, что работа неэкологична, на каком-то этапе коммуникаций был допущен сбой. Например, так может быть при нарушении второго принципа (когда клиент не сам пришел к коучу со своей задачей, а его привел руководитель). То есть клиент воспринимает воздействие коуча как насилие над собой.

4. *Клиент способен самостоятельно решить свои задачи, имея при этом все ресурсы.* Здесь вся ответственность за действия и принятие решений ложится на клиента. Задача коуча – поддерживать клиента в раскрытии и реализации его потенциала, в достижении задач клиента. В коучинге невозможна ситуация, когда коуч предлагает клиенту план действия, алгоритм решения задачи, который приведет клиента к успеху. Успех – ответственность клиента.

5. *У коуча отсутствует экспертная оценка по отношению к действиям и решениям клиента.* Любое решение клиент принимает правильно в данный момент вре-

мени. Во многом благодаря этому принципу клиент, который приходит к коучу, берет ответственность за все свои решения на себя.

6. *Человек неделим, и любое его позитивное изменение в одной из сфер жизни неминуемо повлечет за собой изменения в других сферах.* Это важный принцип. Меняя себя в какой-либо сфере, мы должны принимать, что изменения коснутся и других сфер жизни. Например, если человек работает над запросом повышения в должности, он должен овладеть какими-то новыми для него навыками, в той или иной степени изменить свои привычки, какие-то личные характеристики. Но новые привычки, как и новые личностные характеристики, изменяют человека и без привязки к его запросу. Понимание этой неделимости делает коучинг более бережным по отношению к человеку. То есть если человеку для того, чтобы получить новую должность, нужно разрушить свою крепкую семью, то это вряд ли можно отнести к коучингу. При изменении одной стороны жизни будет ломаться и другая сторона.

7. *Здесь и сейчас.* Человек, который обратился к коучу, желает своих изменений уже сегодня. В коучинге невозможны изменения в долг.

8. *Работа в коучинге должна быть экологична для клиента.* Клиент должен знать о принципах действия коучинга, должен быть согласен с данным форматом работы. Очень часто клиенты, которые обращаются к коучу, не знают ни о технологии коучинга, ни о формате работы в коучинге, ни о его принципах. Более того, клиент имеет полное право не знать этой информации, доверяя себя коучу как профессионалу. И здесь одна из первых задач коуча – объяснить клиенту, что, собственно, будет происходить в процессе взаимодействия между ним и клиентом. Это позволяет снизить порог ложных ожиданий, которые всегда есть у клиента до начала работы.

9. *Любой опыт человека (жизненный и/или профессиональный) – основа для достижения новых результатов, решения новых задач и*

целей. Часто в начале работы с коучем клиенты говорят о своем негативном опыте. Ошибки, просчеты, обиды – это те категории, которые вполне привычны для большинства из нас. Также есть подсознательное желание кого-то обвинить в своих неудачах, пожаловаться на свои просчеты. Негативный, по мнению клиента, опыт с точки зрения коучинга есть просто опыт, который может стать отправной точкой для постановки новых целей и решения новых задач. Как показывает опыт коучинга, когда клиент перестает думать о своем негативном опыте, у него появляются ресурсы, новые открытия и, что самое главное, желание решать свои задачи.

10. *Клиент не может допустить ошибку.* По большому счету ошибка человека – это чья-то оценка его действий: «Ты прав/неправ», «Ты поступил правильно/неправильно», «Ты здесь допустил ошибку» и т. д. Иными словами, когда мы говорим про ошибку, то оцениваем действия человека. Как правило, такие ошибки негативные. А негатив снижает энергию человека, поскольку он начинает чувствовать себя виноватым, искать пути исправления ошибки, что снижает его эффективность. Все это в конечном итоге приводит к снижению интереса к любой деятельности. Любые оценки в коучинге недопустимы. Ошибка клиента есть не что иное, как часть его опыта (профессионального и/или личного), а значит, ресурс для достижения своего собственного результата.

Парадигмы коучинга

Коучинг как современная технология позволяет по-новому посмотреть на существующую систему управления персоналом в организации. Это вытекает из самой сути технологии коучинга, в основе которой лежат несколько базовых парадигм.

Приведенные ниже парадигмы придают коучингу уникальность, что выделяет его среди других помогающих профессий:

1. *Здесь и сейчас.* Коучинг – технология развития, которую клиент приобретает

здесь и сейчас. В отличие от других услуг, которые могут планироваться (например, страховка дома, автомобиля, ремонт квартиры и т. д.), коучинг нельзя запланировать на будущее. Если у человека есть потребность измениться (сейчас), то он ищет, как эту потребность закрыть (здесь). Эта парадигма дает возможность человеку, который обращается к коучу, понять, что ему нужны изменения здесь и сейчас. Верно и обратное: если человеку изменения не нужны, то и коучинг как услуга ему вряд ли нужен.

2. *Ответственность за себя.* Это во многом определяющая парадигма коучинга. Если человек обращается к коучу, то все, с чем работает коуч, касается только этого человека. Все попытки решить запрос другого человека (например, хочу, чтобы начальник меня продвинул по служебной лестнице) в коучинге лишены смысла. Это отличает коучинг от других помогающих профессий, в которых подобные запросы в принципе возможны. Ответственность – одно из ключевых понятий в коучинге. Клиент коуча полностью принимает ответственность за свои поступки, действия, решения в ходе работы. В противном случае – это уже не коучинг. Если говорить о коучинге в организации, то он эффективен в том случае, когда запрос есть у самого человека – клиента коуча. И если в роли заказчика выступает сам руководитель, то клиент должен понимать свою задачу – потребность в своем развитии. В противном случае коучинг малоэффективен.

3. *Проблема или задача?* Почти всегда клиенты приходят к коучу со своими проблемами. И мало кто обращается к нему с задачей.

Проблема и задача имеют разную смысловую и энергетическую нагрузку. Проблема сразу выстраивает некую стену между коучем и клиентом примерно так: «У меня есть проблема, помогите мне ее решить или решите ее за меня». Задача переносит клиента в поле решения.

Основные задачи коучинга в организации

Основные задачи, которые решает коучинг в организации, можно разделить на две большие категории (рис. 1).



Рис. 1. Основные задачи коучинга в организации

Из рис. 1 видно, что коучинг решает как общие задачи организации, так и конкретные задачи ее развития.

Основным инструментом коучинга является диалог, в котором коуч задает вопросы своему клиенту, а клиент находит ответы.

Функциональность вопросов в коучинге заключается в следующем: установка и поддержание контакта с клиентом; определение проблемы (задачи) клиента; постановка целей; следование за рассказом клиента; прояснение и организация общения; перевод в новые области; стимулирование творческого потенциала и рассуждений клиентов.

Любую коуч-сессию можно рассматривать как некую коммуникационную модель. Данная схема (рис. 2) представляет собой ход любой коуч-сессии с точки зрения диалога между коучем и клиентом.

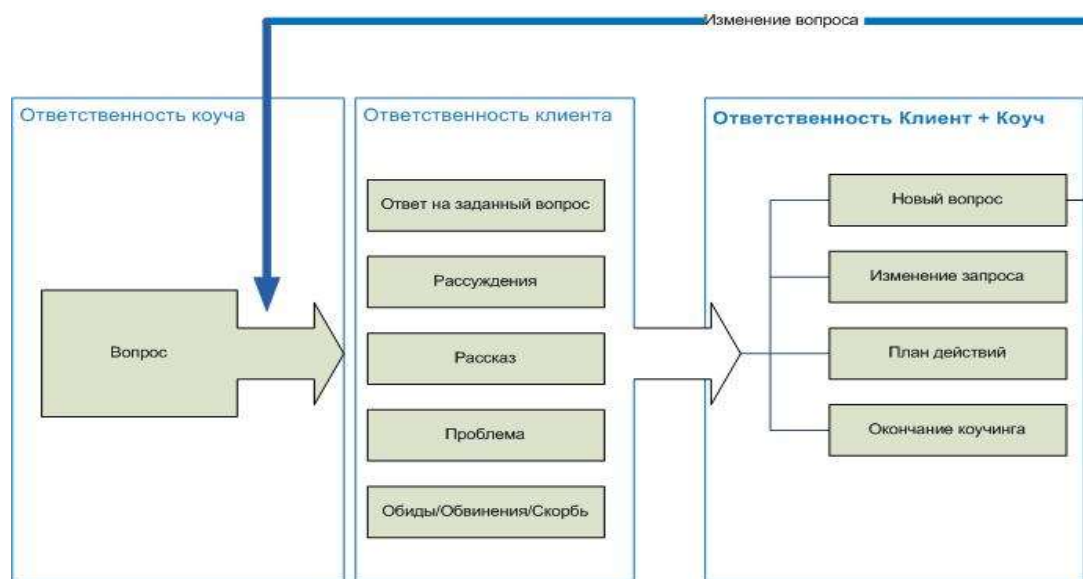


Рис. 2. Модель коуч-сессии

На входе сессии после определения запроса коуч задает вопрос. Заданный вопрос есть ответственность коуча. После заданного вопроса клиент может сделать выбор: ответить на него, начать рассуждать о вопросе, рассказать о своей истории, начать со своих проблем, пожаловаться на обиды, обвинить кого-либо, о чем-то сожалеть. Рассказ может быть любым – это зона ответ-

ственности клиента. При этом коуч внимательно слушает его.

В зависимости от того, что делал клиент на предыдущем этапе, у коуча и клиента есть несколько вариантов развития дальнейшей коуч-сессии: у клиента может возникнуть потребность в новом вопросе (новый запрос); клиент может решить, что его прошлый запрос был менее актуальным,

чем тот, который родился в процессе повествования (изменение запроса); клиент может осознать свои шаги по реализации того или иного плана (план действий); клиент осознал, что найдено решение его задачи и он в коучинге больше не нуждается (окончание коучинга).

Приведем несколько востребованных инструментов коучинга, которые могут использоваться в организации:

1. *Коррекционное интервью* – беседа с клиентом по заданному формату на тему выявления потребностей в работе, основных задач, которые ставит клиент. Инструмент позволяет уточнить свой запрос на работу в коучинге, расставить приоритеты в работе в формате коучинга.

2. *Интервью-беседа с клиентом по заданному формату по теме определенного клиента запроса*. Инструмент позволяет клиенту найти пути развития данной ситуации, составить карту маршрута к достижению поставленной цели.

3. *Шкалирование* – графический метод представления ситуации. Инструмент позволяет на основе визуального представления ситуации увидеть собственные зоны развития. Такое представление помогает осознать уровень приближения ситуации к максимально приемлемой в данный момент времени.

4. *Сценарное планирование* – метод изменения сценария жизненной ситуации клиента на основе его запроса. Инструмент позволяет описать существующий сценарий, увидеть его уязвимость и впоследствии перезапустить сценарий на максимально приемлемый.

5. *Элементы визуализации* – инструменты, позволяющие изменить, переформулировать привычные мыслеформы, устоявшиеся паттерны и установки клиента в решении текущих задач. В коучинге используются такие элементы визуализации, как ментальные карты, облако тегов, рисунок.

Колесо баланса – графический метод расстановки приоритетов клиента в заданной теме. Инструмент позволяет увидеть наиболее узкие места клиента, а также зо-

ны его дальнейшего развития. Колесо баланса – наглядный и простой инструмент для диагностики ситуации (рис. 3).



Рис. 3. Колесо баланса

Человек оценивает каждую «спицу» колеса по десятибалльной шкале, где 0 – в середине, а 10 – на ободу колеса; 0 – состояние, когда у человека нет энергии в данной сфере (нет знаний, навыков, опыта); 10 – идеальное состояние, когда данная сфера полностью развита и не нуждается ни в каком изменении.

Расставляя оценки каждой из «спиц», человек может видеть свои зоны развития и уязвимости. Важно, и это одна из основных особенностей коучинга, что человек сам работает с этим инструментом, не пытаясь найти единственно правильного решения. Однако правильного решения здесь быть не может. Использование данного инструмента подойдет для понимания истинных потребностей человека, его желаний и целей. Сотрудник тем более эффективен на рабочем месте, чем более гармонична его личная жизнь.

Типология коучинга в организации

Принято различать несколько типов коучинга в организации:

1. *Коучинг владельцев и собственников бизнеса* – системная работа с собственниками бизнеса в части решения задач развития и планирования текущего бизнеса, создания новых видов бизнеса, формирования круга последователей и приемников.

2. *Коучинг руководителя* – системная работа с руководителем организации над решением задач внутри организации, т. е. связанных с развитием организации. Коучинг руководителя предполагает работу над формированием стратегии развития компании, созданием новых направлений бизнеса, финансовыми задачами организации.

3. *Коучинг сотрудников* – системная работа с сотрудниками организации в части решения задач внутри организации согласно занимаемой должности, своего места в иерархии компании.

4. *Групповой коучинг* (коучинг рабочих групп) – работа с группой сотрудников в части решения общих задач, нацеленных на конечный результат, работа над улучшением коммуникаций внутри группы, системы отчетности и т. д.

5. *Коучинг команд* (командный коучинг) – системная работа с командой над решением общих задач, формированием командного духа, установлением субординации, сглаживанием конфликтов и созданием благоприятной среды для выполнения поставленных задач.

6. *Карьерный коучинг* – системная работа с сотрудником по выстраиванию карьерного лифта внутри организации на основе его личных и профессиональных компетенций, знаний, навыка и опыта.

Принято различать несколько типов коучей, которые работают в современной организации:

1. *Внешний коуч*. Приглашенный извне коуч для работы с различными группами внутри организации. Такой коуч не является штатным сотрудником организации, в которую он приглашен. Он имеет независимый и непредвзятый взгляд на положение дел в организации клиента. Как правило, такого коуча приглашают для поиска новых решений сложных задач, с которыми сама организация не справляется. Также внешний коуч работает с руководителем (а иногда и с владельцем) организации (бизнеса) над решением задач, которые требуют нестандартного, а часто непопу-

лярного решения. Работа внешнего коуча – это почти всегда работа проектная: есть запрос – есть работа.

2. *Внутренний коуч*. Профессиональный коуч, который работает в штате компании (или по договору), т. е. является сотрудником компании. Как правило, внутренний коуч решает оперативные задачи, связанные с деятельностью компании, организует диалог между различными подразделениями организации, работает с сотрудниками по тем запросам, которые формулируются руководителем организации. Внутренний коуч участвует в формировании коучинга в организации, проводит групповые и индивидуальные работы.

В целом коучинг как современная методология позволяет значительно улучшить организационные показатели, повысить уровень осознанности сотрудников и способствует их гармоничной интеграции в организационные процессы.

Применение коучинга в качестве технологии развития персонала является стратегическим выбором руководства компаний, направленным на устойчивое и динамичное развитие в краткосрочной и долгосрочной перспективе, что представляет собой значимый аргумент в условиях усложняющейся внешней среды.

Основные современные методы и направления коучинга в управлении персоналом компании

Как и любая технология, коучинг имеет свой собственный инструментарий, свои подходы и методы. Коучинговая работа строится на основе своих алгоритмов. Собственная технология выделяет коучинг среди других технологий. Более того, сегодня уже с уверенностью можно говорить, что данная технология является некоторым связующим элементом в управлении персоналом и содействует процессу изменений в любой организации.

Приведем основные методы и направления коучинга:

1. *Метод «вопрос-ответ»* – базовый метод коучинга, который является самым востребованным. Именно этот метод выде-

ляет коучинг среди других помогающих профессий. Правильно заданный вопрос – залог эффективной коуч-сессии, цель которой – достижение результата клиента.

2. *Метод Уолта Диснея* – довольно популярный метод коучинга. Его смысл состоит во взгляде на происходящее с позиции трех разных ролей: мечтателя, реалиста и критика. Мечтатель обладает массой идей и при этом не видит никаких преград для достижения результата. Он видит только позитивную сторону любого проекта и не замечает рисков и угроз. В роли реалиста у человека возникают вопросы, что нужно для достижения цели, насколько цель реалистична и есть ли все необходимое, чтобы этого результата достичь. Роль критика предполагает максимально критичное, а иногда и крайне негативное отношение к проблеме/задаче. Соответственно, человек видит только недостатки и отрицательное в любой задаче. Три совершенно различных взгляда помогают увидеть свои истинные цели, недостатки и допущения. Важно, что любая проблема рассматривается одновременно с трех позиций. Такой комплексный, целостный взгляд на проблему позволяет найти оптимальное решение практически любой задачи.

3. *Метод шкалирования* – применяют для анализа динамики изменений. При этом человек оценивает текущую ситуацию по шкале от 0 до 10, где 10 – самый лучший для клиента результат. После этого нужно определить шаги, чтобы ситуация стала выше по шкале (улучшилась), какие нужны ресурсы для такого улучшения, сколько нужно времени и т. д.

В основе всех методов и инструментов коучинга лежит потребность в изменениях самого человека. Это создает определенные проблемы внедрения коучинга в организации:

1. *Люди не хотят впускать в свой внутренний мир кого-либо вообще, а уж тем более того, кто работает в интересах компании.* На самом деле любое вмешательство во внутренний мир человек воспринимает как угрозу. «Зачем это надо?», «Почему

многие интересуются?», – люди часто задают подобные вопросы. Ситуация осложняется еще и тем, что коуч для многих воспринимается как человек, в первую очередь преследующий интересы самой компании, а потом уже интересы человека.

2. *Люди не всегда могут понять, чего они на самом деле хотят.* С точки зрения организации подобный вопрос вызывает у многих людей внутреннее отторжение. Зачастую, чтобы не ударить лицом в грязь перед руководством, человек начинает давать ответы, которые не всегда соответствуют его истинным желаниям.

3. *Многие люди не хотят задумываться о своем будущем и уж тем более о своем будущем на работе, в организации.* Вопрос о планах на будущее может касаться работы человека в конкретной компании, что во многом может противоречить его личным планам.

Важный вопрос: каков результат коучинга? Многие считают, что результат клиента всегда должен быть материален. Еще одно предубеждение, что в результате коучинга клиент должен сразу решить свою задачу. Коучинг как технология развития позволяет человеку посмотреть на себя под другим углом зрения, выйти из привычных форм и представлений, переписать сценарий и т. п.

Результатами коучинга могут быть:

1. *Решение своей задачи.* Клиент обратился с конкретной задачей к коучу, и эта задача была решена.

2. *Поиск и нахождение своей уникальности, своих ресурсов, а также возможность их активного использования в жизни.* В этом случае результат коучинга на первый взгляд не столь очевиден. Между тем многие клиенты обращаются к коучу именно с проблемами поиска себя, своего предназначения (на бизнес-языке это вполне может относиться к карьерному коучингу, если речь идет о работе). Для многих клиентов важно увидеть свои ресурсы, которые помогают в дальнейшем развитии.

3. *Осознание потребности в своем развитии, вектор этого развития.* «Да, я теперь

понял, куда мне нужно развиваться». Примерно так может звучать отзыв клиента о работе с коучем. Это тоже результат. Часто клиенты не могут провести внутренний аудит своих ресурсов с целью понимания того, какие ресурсы можно и нужно развивать, в какой последовательности должно идти это развитие и т. д. Упорядочивание такой работы, выстраивание приоритетов – тоже есть результат.

4. *Понимание того, что нужен не коуч, а другой специалист.* Далеко не все задачи и не всегда могут решаться коучингом. Коучинг не панацея. И если клиент понимает, что в решении его задачи (проблемы) ему нужен вовсе не коуч, а психолог или психотерапевт, то это тоже хороший результат коучинга.

Один из основных вопросов, ответ на который во многом задает вектор всей коучинговой работы в любой организации: с чего должно начинаться внедрение коучинга в организации? Ответ здесь может быть один: с понимания сути коучинговой работы самим руководителем. Именно от понимания эффективности коучинга первым лицом зависит, приживется ли коучинг в организации в целом. Для этого можно предложить руководителю провести открытую дискуссию на тему коучинга, в рамках которой показать коучинг в действии, решить какой-то свой запрос.

Как показывает практика, достаточно 30–40 минут (иногда 60 минут и более), чтобы руководитель понял суть данной технологии.

Приведем примеры коучинговых запросов:

1) *коучинг с руководителем компании:* потребность организации в коучинге; повышение личной эффективности в управлении; делегирование полномочий;

2) *коучинг с руководителем подразделений (отдела):* повышение личной эффективности в управлении отдела/подразделения; улучшение коммуникаций внутри отдела/подразделения; постановка целей для отдела/подразделения;

3) *индивидуальный коучинг с сотрудником:* повышение личной эффективности в отделе/подразделении; повышение командной эффективности; постановка целей; мотивация человека; поиск ресурсов; инновационность; построение карьеры внутри компании; вовлечение в бизнес;стройка в командную работу; развитие навыков;

4) *групповой коучинг с сотрудниками компании:* повышение групповой эффективности; мотивация группы; постановка целей для группы; начальная стадия формирования команд; прояснение смысла бизнеса, собственного места в компании, внешней среды; улучшение и оптимизация корпоративной культуры;стройка сотрудника в бизнес-вовлеченность.

Для того чтобы в организации эффективно использовались коучинговые инструменты, в ней должна быть сформирована определенная среда.

Такая среда имеет несколько составляющих:

– *доверие руководителя.* Руководитель должен доверять своим людям на уровне личностей. Иными словами, доверять людям, а не сотрудникам;

– *доверие к руководителю.* Во многом коучинг позволяет раскрыть тот потенциал, который есть у человека, но в настоящий момент не используется. Люди осторожно относятся к тому, чтобы впустить в свой внутренний мир кого бы то ни было, тем более руководителя;

– *безоценочное общение.* Эксперты сходятся во мнении, что это один из самых сложных критериев для организаций. Подавляющее большинство руководителей настолько привыкли общаться с сотрудниками с позиции оценки, что по-другому выстроить общение просто не готовы. В то же время боязнь сделать что-то не так (получить плохую оценку руководителя) настолько сильна, что люди не готовы развиваться, проявлять инициативу и т. д. Один из основных принципов коучинга – отсутствие оценки как таковой. И если руководитель стремится к тому, чтобы поль-

зоваться инструментами коучинга у себя в организации, то придется ломать привычные стереотипы и устои. Более того, для многих руководителей это непреодолимое препятствие на пути внедрения коучинга;

– *вера в людей*. Часто руководители не верят в своих сотрудников. Иными словами, руководители не всегда видят то, что потенциал того или иного сотрудника может быть более эффективным. Без веры в людей коучинг в организации невозможен;

– *приверженность сотрудников бизнесу организации*. Далеко не все сотрудники, работающие сегодня в компании, являются приверженцами бизнеса. А это значит, что такие сотрудники с точки зрения долгосрочной перспективы развития бизнеса неэффективны – в любой момент они могут поменять работодателя. Нужно ли вкладываться в таких сотрудников – открытый вопрос для бизнеса. Коучинг способен решить основную задачу, как сделать сотрудников, работающих в компании, вовлеченными в бизнес.

Коучинг представляет собой экологически ориентированную и ненасильственную методологию развития персонала, которая учитывает индивидуальные психологические и физиологические характеристики сотрудника (субъекта/клиента), его мотивацию к изменениям, личные профессиональные потребности, а также интеллектуальный, эмоциональный и энергетический ресурсы.

Интеграция коучинга в корпоративную систему управления персоналом способствует синергии индивидуального развития сотрудника и стратегических целей организации, принимая во внимание уникальные характеристики и амбиции каждого работника.

При помощи инструментов коучинга формируется внутренняя мотивация сотрудника к саморазвитию в контексте задач организации, расширяются перспективы личностного и профессионального роста, а также определяются индивидуальные карьерные и творческие траектории в рамках данной организации.

Заключение

Коучинговый подход обеспечивает возможность для каждого работника раскрыть собственный потенциал и самостоятельно формировать карьерный путь, что способствует эффективному решению внутрикорпоративных конфликтов. В отличие от директивных методов управления коучинг учитывает интересы всех участников конфликта и способствует поиску оптимальных решений.

Внедрение коучинга в структуру управления персоналом – длительный процесс. Однако в долгосрочной перспективе внедрение коучинга будет способствовать устойчивому лидерству компании на рынке, стимулируя инновации и разработку новых продуктов, услуг и сервисов для клиентов.

Список литературы

1. Герцен А. А., Шуковская М. А. Коучинг как инструмент управления развитием персонала // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. – 2020. – Т. 1. – С. 204–208.
2. Дауни М. Эффективный коучинг. – М. : Добрая книга, 2017.
3. Денисова И. В., Кротенко Т. Ю. Производительность труда и коучинг // Устойчивое развитие: наука и практика. – 2023. – № 1 (35). – С. 22–25.
4. Рыбкин И., Падар Э. Системно-интегративный коучинг: концепты, технологии, программы. – М. : Институт общегуманитарных исследований, 2009.
5. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности : пер. с англ. – М. : Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005.

References

1. Gertsen A. A., Shchukovskaya M. A. Kouching kak instrument upravleniya razvitiem personala [Couching as Tool of Personnel Development Management] *Nauchno-tekhnicheskoe i ekonomicheskoe sotrudnichestvo stran ATR v XXI veke* [Scientific, Technical and Economic Cooperation of APR Countries in the 21st Century], 2020, Vol. 1, pp. 204–208. (In Russ.).
2. Dauni M. Effektivniy couching [Effective Coaching]. Moscow, Kind Book, 2017. (In Russ.).
3. Denisova I. V., Krotenko T. Yu. Proizvoditelnost truda i kouching [Labour Productivity and Couching]. *Ustoychivoe razvitie: nauka i praktika* [Sustainable Development: Science and Practice], 2023, No. 1 (35), pp. 22–25. (In Russ.).
4. Rybkin I., Padar E. Sistemno-integrativniy kouching: kontsepty, tekhnologii, programmy [System-Integrative Couching: Concepts, Technologies, Programs]. Moscow, Institute of General Humanitarian Research, 2009. (In Russ.).
5. Uitmor Dzh. Couching of High Efficiency, translated from English. Moscow, International Academy of Corporate Management and Business, 2005. (In Russ.).

Поступила: 23.01.2025

Принята к печати: 22.04.2025

Сведения об авторах

Александр Лукьянович Баранников

кандидат технических наук, доцент
кафедры менеджмента МУ им. С. Ю. Витте;
доцент кафедры антикризисного
регулирования и управления рисками
РАНХиГС.

Адрес: Московский университет имени
С. Ю. Витте, 115432, Москва,
2-й Кожуховский проезд, д. 12, стр. 1;
ФГБОУ ВО «Российская академия народного
хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»,
119571, Москва,
проспект Вернадского, д. 82.
E-mail: iu2004@mail.ru
ORCID: 0000-0001-9761-1382

Людмила Эдуардовна Журавлева

кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента
МУ им. С. Ю. Витте.

Адрес: Московский университет имени
С. Ю. Витте, 115432, Москва,
2-й Кожуховский проезд, д. 12, стр. 1.
E-mail: ldubanevich@mail.ru

Татьяна Алексеевна Левочкина

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и менеджмента
Московского института психоанализа.

Адрес: Московский институт
психоанализа, 121170, Москва,
Кутузовский проспект, д. 34, стр. 14.
E-mail: tanya.levochkina@yandex.ru

Information about the authors

Alexander L. Barannikov

PhD, Assistant Professor
of the Department of Management
of the Witte Moscow University;
Assistant Professor of the Department
of Anti-Crisis Regulation and Risk
Management of the RANEPA.
Address: Moscow Witte University,
building 1, 12 2nd Kozhukhovsky Passage,
Moscow, 115432, Russian Federation;
The Russian Presidential Academy
of National Economy and Public
Administration, 82 Vernadsky Avenue,
Moscow, 119571, Russian Federation.
E-mail: iu2004@mail.ru
ORCID: 0000-0001-9761-1382

Lyudmila E. Zhuravleva

PhD, Assistant Professor
of the Department of Management
of the Witte Moscow University.
Address: Moscow Witte University,
building 1, 12 2nd Kozhukhovsky Passage,
Moscow, 115432, Russian Federation
E-mail: ldubanevich@mail.ru

Tatyana A. Levochkina

PhD, Assistant Professor of the Department
of Economics and Management
of the Moscow Institute of Psychoanalysis.
Address: Moscow Institute of Psychoanalysis,
building 14, 34 Kutuzovsky Avenue, Moscow,
121170, Russian Federation.
E-mail: tanya.levochkina@yandex.ru