

КОУЧИНГ КАК НОВАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Работа представлена кафедрой социологии
Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета.*

Статья посвящена анализу применения новых социальных технологий управления, направленных на формирование социального профессионального поведения сотрудников современной организации. В статье приводится социологический анализ использования коучинга как эффективной управленческой технологии формирования трудовой мотивации и корпоративного поведения сотрудников. Автором приведены определения коучинга, классификация видов коучинга, дан сравнительный анализ и отличия коучинга от бизнес-консультирования, тренинга, наставничества и психотерапии. Автор подробно останавливается на условиях проведения коучинга с сотрудниками и принципах внедрения коуч-менеджмента в организации. В статье описаны перспективы применения корпоративного коучинга, имеющего целью повышение эффективности социально-экономического поведения сотрудников организации.

Ключевые слова: *социальная технология, коучинг, коуч-менеджмент, стиль управления, корпоративная культура, социальная мотивация, социально-экономическое поведение.*

S. Kapitsa

COACHING AS A NEW EFFECTIVE SOCIAL TECHNOLOGY OF FORMING OF EMPLOYEES' LABOUR MOTIVATION AND CORPORATE BEHAVIOUR IN MODERN ORGANISATIONS

The article is devoted to the analysis of application of new social management technologies directed at forming of employees' social professional behaviour in a modern organisation. The article presents the sociological analysis of usage of coaching as an effective administrative technology of forming of employees' labour motivation and corporate behaviour. The author gives definitions of coaching and a classification of coaching kinds, carries out a comparative analysis and outlines differences of coaching from business consulting, training, mentoring and psychotherapy. The author rests upon conditions of realisation of coaching with employees and principles of introduction of coach management in an organisation. The article covers prospects of application of corporate coaching, which aims to increase efficiency of social and economic behaviour of employees in an organisation.

Key words: *social technology, coaching, coach management, style of management, corporate culture, social motivation, social and economic behaviour.*

Эволюция кадрового менеджмента от обычной работы с кадрами до управления человеческими ресурсами, характерная в последнее время для российских организаций, расширяет круг проблем теоретического и практического плана, которые необходимо решать при управлении персоналом. Среди этих проблем присутствуют наиболее актуальные задачи формирования социально-экономического поведения сотрудников организаций. Наиболее перспективным в этом отношении методом является коучинг, представляющий собой социальную технологию осуществления партнерства в области развития и коррекции личностных, профессиональных и поведенческих компетенций отдельных сотрудников и их групп с целью формирования трудовой мотивации и корпоративного поведения сотрудников организаций.

В современных российских условиях выделяются следующие трактовки коучинга в организации: коучинг как стиль управления сотрудниками, их группами и организацией в целом; модель руководства и лидерства; инструмент создания обучающейся организации, консультирования, обучения и развития [2; 4; 7; 9].

При всех различиях в трактовках их объединяет одно общее свойство – все авторы определений сходятся во мнении, что коучинг направлен на изменение поведения сотрудников путем активизации их мышления. В плане бизнес-коучинга – это социальная технология формирования и совершенствования поведения сотрудника организации, в первую очередь менеджера.

В одной и той же организации, при одинаковых условиях и схемах мотивации можно наблюдать принципиально различную результативность деятельности сотрудников, поскольку работники используют свои наработанные, субъективно считающиеся ими единственно возможными и правильными модели поведения. Использование коучинга позволяет стимулировать мышление менеджера на поиск новых моделей поведения.

Коучинг как социальная технология осуществления долгосрочного профессионального партнерства с отдельными сотрудниками или их группами позволяет корректировать личностные и профессиональные модели по-

ведения. Это происходит посредством методов наблюдения и оценки имеющихся компетенций (теневой коучинг), выделения тех, которые требуют изменения, определения действий и оказания сопровождения для получения желаемого результата.

Коучинг является синтезом бизнес-консультирования, тренинга, психологического консультирования, направленного на формирование желаемого корпоративного поведения. Однако при этом коучинг – самостоятельный метод со своей собственной философией, технологией и правилами. Его адекватное применение дает новое качество деятельности, не доступное другим методам. В табл. 1 приведены основные отличия коучинга от консультирования, тренинга и наставничества, в табл. 2 – отличия от психотерапии. [1; 7; 11;].

Коучинг имеет тенденцию к развитию и повсеместному внедрению, поскольку является объективным следствием появления и развития конкурентоспособных социально-экономических систем (технологизация бизнес-процессов, развитие партнерства, социально ориентированный маркетинг, интерактивные методы обучения и др.).

Современная классификация коучинга выглядит следующим образом: [4; 7; 9].

1. По количеству участников и используемым технологиям 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.

Отличия коучинга от консалтинга, тренинга и наставничества

Метод	Цель	Ситуация использования	Ограничения
Тренинг	Приобретение конкретных навыков, иногда – изменение отношения к работе	Когда для эффективного выполнения работы 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 эффективно решена внутри организации (отсутствуют время, знания и выгоднее купить решение «на стороне»)	Затраты должны быть тщательно просчитаны. Консультантам надо уметь эффективно управлять. Как правило, не происходит (или происходит ограниченно) повышение компетентности клиента в отношении способов решения проблемы
Наставничество	Решение задачи через обмен опытом	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	В основном передаются «готовые» решения. Это редко способствует развитию новых инициатив
Коучинг	Решение задачи через развитие самостоятельности и ответственности за результат у сотрудника	Когда для успеха дела критичны способность сотрудника к новаторству и чувство персональной ответственности за результат	Требует специальных навыков у «коуча». Организация должна поощрять самостоятельность, ответственность и предприимчивость сотрудников

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 непременным условием получения планируемого результата);

- «внешний» коучинг (с привлечением внешних ресурсов, консультантов для проведения работы с сотрудниками компании. Особенно эффективным этот метод является при необходимости соблюдения объективного подхода в решении задач и проблем, где внешние коучи и консультанты играют роль независимых экспертов);

- «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 внутреннего субъективного

мира личности, 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 форме: личные встречи; консультации по телефону; переписка по электронной почте.

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

Коуч-менеджмент – это воспроизводимая социальная технология в арсенале руководителя. Для того чтобы коуч-менеджмент был эффективен, необходимо соблюдать определенные условия: 1) подчиненный должен обладать двумя составляющими для успешного решения задач: профессиональным навыком и мотивацией, для ее решения; 2) сам руко-

Различия между коучингом и личностной психотерапией

Коучинг	Личностная психотерапия
Модели или парадигмы	
Обучение менеджменту по системе коучинга. Рост деловых навыков и персональное развитие. Семинары по индивидуальному развитию. Обучение методикам самообладания и внутренней дисциплины	Медицинская модель и поддерживающие методы лечения (медицинские процедуры и услуги, массаж, работа с энергией тела, психотерапия, управление лечением и т. п.)
Работа с людьми, которые...	
Стремятся двигаться к более высокому уровню функционирования. Ищут сфокусированности на достижениях, стратегии 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	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
Подход	
Начинается с предпосылки, что сотрудник – 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 в действие и ведение сотрудника к инициации действий. Нацеливание сотрудника на активную профессиональную позицию. Помощь в открытии собственных ценностей и синхронизации профессиональных действий с этими ценностями. Советы не даются. Коуч поощряет экспертное поведение сотрудника	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 с жизнью с точки зрения реальности. Даются советы и рекомендации. Врач демонстрирует экспертное поведение по отношению к клиенту
Процесс	
Проактивный. Сосредоточенный на изучении и развитии личностного и профессионального потенциала сотрудника. Главные инструментальные средства включают слушание, принятие сотрудником личной ответственности за изменения, запрос, требование, определение цели и стратегическое планирование. Другие инструментальные средства зависят от подготовки коуча-менеджера и его экспертных знаний, например нейро-лингвистическое программирование, финансовый менеджмент, организационное развитие	Рефлексивный. Сосредоточенный на поддержке и восстановлении функционирования. Главные инструментальные средства включают слушание, отражение, конфронтацию, безоговорочное положительное отношение. Инструментальные средства зависят от обучения врача тем или иным методам психотерапии, сосредоточение, гипноз и т. п.
Отношения и структура	
Партнерский альянс коуча и сотрудника. Сессии могут быть в формате встречи или по телефону. Иногда расходы на коучинг могут относиться к расходам на бизнес	Характер союза по сценарию, в значительной степени разработанного (назначенного) врачом. Встречи проводятся лицом к лицу. Расходы часто возмещаются страховкой или относятся к медицинским расходам

водитель 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 [8].

Условие первое – степень овладения работником выполняемой задачи, а также степень заинтересованности в ее качественном выполнении. Степень зрелости сотрудника можно определить, разделив их на четыре группы (уровня зрелости):

Уровень I – «новичок» (дилетант).

Уровень II – исполнитель.

Уровень III – специалист.

Уровень IV – «партнер».

Коуч-менеджмент рекомендуется проводить с сотрудниками третьего-четвертого уровней с высоким уровнем мотивации.

Условие второе – способность руководителя применять коуч-менеджмент. Основные требования, предъявляемые менеджментом в стиле коучинг к руководителям – это владение методами оценки профессиональных и поведенческих компетенций подчиненного, знание основ коучинга, законов организационного развития, личностная мотивация к профессионализму в управлении.

Условие третье – характер труда и управленческая культура организации. Для успешной реализации управления в стиле коучинг необходимо, чтобы работники имели возможность из задач подразделения самостоятельно определять свои задачи и способы их достижения. Если же природа выполняемой работы такова, что она строго определяется и регламентируется должностной инструкцией, и последняя расписана до мельчайших шагов, то потребность в коучинге как методе управления резко снижается. Это относится к рядовому персоналу, занятому в производстве и строительстве, операторам, работникам торговых залов, т. е. работающим там, где любое отклонение от стандартной схемы строго запрещено.

Руководитель, желающий использовать коуч-менеджмент, ограничен еще и тем, в какой степени в его организации приветствуется использование недирективных методов уп-

равления. Если в традициях организации нет уважительного отношения к подчиненным, то внедрить коуч-менеджмент в отдельно взятой службе или отделе будет очень сложно.

Таким образом, для эффективного применения технологии коучинга руководитель должен обладать следующими компетенциями:

- знание принципов ведения коучинговых сессий (ключевые компетенции коуча по правилам Международной ассоциации коучинга ICF);

- знание законов организационного развития;

- вера в собственный потенциал и потенциал сотрудника;

- уважение к личности и ценностям сотрудника;

- стратегическое мышление;

- желание совершенствоваться в области управления.

Фазы жизненного цикла организации всегда тесно связаны с базовой стратегией и определяют стратегию управления персоналом, а также эффективность применяемой модели организационного поведения. Коучинг как управляющую процедуру необходимо применять в контуре управления авторитарной, коллегиальной и развивающей моделях социально-экономического поведения сотрудников организации (табл. 3) [7; 9; 11].

Такие базовые стратегии, как интеграция (вхождение компании в производящие сети), «поворот на 180°» (изменение пути развития компании с интенсивного на экстенсивный или наоборот); отказ от владения (рентное существование компании за счет доходов аффилированной собственности при невозможности своего развития ни экстенсивным, ни интенсивным образом), ликвидация (продажа, банкротство, сужение рынка, сжатие компании, антикризисное управление, дробление компаний, вертикальная интеграция с созданием государственно-монополистических систем), не приемлют коучинг как технологию управления социально-экономическим поведением организации в силу того, что модель социально-экономического поведения, используемая при данных стратегиях, как правило, авторитарная.

Таблица 3

Соответствие базовых стратегий, стратегий управления персоналом и моделей социально-экономического поведения сотрудников организаций

Базовые стратегии	Фаза жизненного цикла в организации	Стратегии управления персоналом	Модель экономического поведения
Интенсивный рост (развитие компании, продукта, сбытовой сети, управления, интенсификация внутренней среды, экспансия на новой территории и рынки)	От зарождения до зрелости	Коучинг. Акцент на инновации. Повышение профессионализма. Упорядочивание и стандартизация. Концентрация ресурсов	Развивающая. Авторитарная и коллегиальная
Совместные предприятия (венчурное развитие бизнеса)	Вторая треть жизненного цикла (зрелость)	Коучинг. Создание поликультурных компаний, интеграция и ассимиляция культур	Развивающая. Поддерживающая
Диверсификация (расширение отраслей, предприятия которых входят в состав компаний, холдинги)	Системный кризис (умирание)	Коучинг. Акцент на инновации. Повышение профессионализма и темпов личного развития. Развитие инициативы и предприимчивости каждого	Авторитарная. Развивающая и поддерживающая

В качестве ключевых задач внедрения социальной технологии коучинга в деятельность организации следует выделить:

- совершенствование нормативно-управленческого обеспечения процесса коучинга на всех его стадиях;
 - разработка норм, регламентирующих качество результатов коучинга;
 - обеспечение распространения прогрессивного опыта среди коучей-руководителей.
- Решение поставленных задач возможно в форме построения комплекса организационно-управленческих стандартов, регламентирующих внедрение коучинга как технологии управления социально-экономическим поведением сотрудников организации.

Построение комплекса стандартов коучинга в организации включает в себя выполнение трех основных блоков: 1) построение модели комплекса организационно-управленческих стандартов коучинга; 2) установление принципов, правил, регулирующих те или иные стороны деятельности организации; 3) разработка технологии и программы коучинга, закрепляющих эти принципы или правила.

Для обеспечения единства методологических, организационных подходов к коучингу как социальной технологии формирования социально-экономического поведения в рамках организации необходимо учитывать основные требования: 1) целостность; 2) практическая направленность; 3) стабильность (достаточно продолжительный период времени); 4) удобство применения; 5) согласованность с целями и миссией организации; 6) адекватность сложившейся в организации практике управления и особенностям ее хозяйственной деятельности; 7) универсальность; 8) адаптивность.

Применение социальной технологии коучинга в организации позволяет получить следующие виды эффекта:

- упрощение организационной структуры, что повышает ее управляемость;
- относительная экономия ресурсов на единицу результата;
- повышение качества выполнения работ;
- формирование кадрового потенциала организации;
- сплочение команд.

Основными направлениями корпоративного коучинга, имеющего целью повышение

эффективности социально-экономического поведения сотрудников организации, выступают:

1. Целевое управление компанией: техника постановки целей развития предприятия; иерархия целей в организации; целевая модель построения бизнеса; мотивация через постановку целей; определение зон ответственности менеджеров, включающих в себя задачи-функции и задачи-проекты; зоны ответственности – инструмент целевого управления организацией.

2. Стратегическое планирование: причины нереализации планов; определение собственных стратегий планирования; типичные основания для стратегий планирования: по целям и по имеющимся ресурсам; преимущества и ограничения каждой стратегии; интегрированная стратегия планирования; определение стратегических целей организации; проверка стратегических целей (SMART: конкретные, измеримые, достижимые, реальные, актуальные по времени); разработка стратегического плана компании.

3. Тактическое планирование: определение областей ответственности для реализации стратегических целей (декомпозиция целей); постановка задачи исполнителям; разработка тактических планов по направлениям; система мониторинга выполнения планов; корректировка целей.

4. Управление личным временем (тайм-коучинг): выявление причин потерь времени; определение времени, имеющегося в распоряжении; эффективная организация рабочего пространства; расстановка приоритетов; особенности стратегического, проектного и оперативного планирования; составление календарных планов.

5. Управление профессиональным ростом сотрудников: выявление ценностей сотрудников, развитие инициативы сотрудника, готовности принимать на себя ответственность за принятие решения, определение причин и стимулов для мотивации и самомотивации

сотрудников к профессиональному росту, формирование трудовой мотивации, управление карьерой.

6. Развитие корпоративной культуры: поиск и формирование взаимосвязей между корпоративными и личностными ценностями сотрудников, развитие коучингового стиля управления, направленного на оптимизацию достижения задачи и поощрения инициативы, формирование корпоративного поведения сотрудников.

Коучинг как социальная технология управления позволяет формировать социальные реакции сотрудников посредством социализации мотивации.

Таким образом, использование технологии коучинга для формирования социально-экономического поведения сотрудников организации позволяет структурировать процесс достижения искомых управленческих результатов:

- формируется и осознается миссия организации; появляется более четкое осознание целей и задач, стоящих перед организацией;
- улучшается ориентация организации на своем сегменте рынка;
- обеспечивается более точный анализ ситуации;
- вырабатываются более 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;
- точнее исполняются выработанные решения; более эффективно используются ресурсы;
- формируется собственный кадровый резерв;
- находятся новые ресурсы и незадействованные резервы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Безручко П. Сравнительный анализ инструментов развития персонала // Бизнес без проблем – Персонал. 2002. № 11.
2. Данилова М. Управление изменениями в стиле коучинг // Бизнес без проблем – Персонал. 2002. № 11.

3. *Каркуленко Н. Г.* Некоторые аспекты использования коучинга в бизнес-образовании // Качество информационных услуг: сб. науч. тр. / под науч. ред. О. В. Голосова, А. Л. Денисовой. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003. Вып. 5. Ч. 3.
4. *Коннова Е., Огнев А.* Что такое коучинг для бизнеса // Управление персоналом. 2003. № 2.
5. *Кроль Л. М.* Коучинг и переговоры // Управление персоналом. 2003. № 2.
6. *Петрова Н.* Российский коучинг в контексте международного: «срединный» российский путь, открытый процессам глобализации // Управление персоналом. 2003. № 2.
7. *Самоукина Н. В., Туркулец Н. К.* Коучинг – Ваш проводник в мире бизнеса. СПб.: Питер, 2003.
8. *Туркулец Н. К.* Принципиальные положения и основания применения технологии коучинга для формирования поведения сотрудников современной организации. СПб.: СПбАУП, 2004.
9. *Хамаганова С.* Коучинг как стиль управления // Управление персоналом. 2003. № 1.
10. *Хамаганова С., Дубова Е.* Мы все друг другу должны быть коучи, если хотим выжить на Земле // Управление персоналом. 2003. № 2.
11. *Шматко Д.* Постановка коучинга в организации / Управление персоналом. 2003. № 2.