



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Коучинг как эффективный инструмент управления развитием личности  
в организации**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
97,46 % авторского текста

Работа рекомендована к защите «18»  
06 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П  
к.э.н., доцент  
[подпись] Рябчук П.Г.

Выполнил:  
студент группы ЗФ-409-114-3-1Чл  
Барабаш Виктория Александровна

Научный руководитель: д.п.н. профессор  
Гнатышина Елена Александровна

Челябинск

2022

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	3
<b>ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОУЧИНГА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>	8
1.1. Понятие, сущность и задачи коучинга	8
1.2. Отличительные черты коучинга от других методов обучения и воздействия на персонал	18
1.3. Технология коучинга как эффективного инструмента управления развитием личности в организации	24
Выводы по первой главе	43
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ КОУЧИНГА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЛИЧНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ООО МПК «РОМКОР»</b>	45
2.1. Анализ организационной характеристики и кадрового состава ООО МПК «Ромкор»	45
2.2. Анализ системы обучения и развития персонала в ООО МПК «Ромкор»	53
2.3. Рекомендации по внедрению коучинга как эффективного инструмента управления развитием личности в ООО МПК «Ромкор»	58
Выводы по второй главе	61
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	63
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	65

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Мир быстро меняется. В условиях непрерывного движения рынка, растет объем информации. Обращаясь к термину «предпринимательская деятельность», видно, что это «деятельность, которая ведётся на страх и риск предпринимателя с целью получения прибыли». «Предпринимательский страх и риск» мотивируют руководителей вести поиски эффективных решений, изобретать и осваивать иные, новые техники, методы, подходы, а также привносить изменения в структуру и в сами деятельности. Одним из этих инструментов может являться коуч-консультирование.

В настоящее время, когда мы слышим слово «коучинг», уже так хорошо вошедшее в наш лексикон, оно кажется нам близким и знакомым. Но до сих пор остаются вопросы о его значении. Коучинг можно трактовать по-разному, потому что существует большое количество сфер деятельности, с которых его можно рассмотреть, например, в спорте. От английского слова coach-тренер, поэтому переводчики спортивной литературы используют его в своих статьях.

В работе затронута проблема подбора методов для развития и обучения персонала. В настоящее время работодатели всё больше ценят высокий уровень мотивации и показателя эффективности своих сотрудников. Поэтому с каждым годом появляется немалое количество разнообразных методов развития персонала. Но не столько важна новизна, сколько продуктивность. Ведь именно непрерывное развитие позволяет организации успешно занимать свою позицию на экономическом рынке в условиях высокой конкуренции. Компании имеют разную специфику деятельности, в связи с этим, инструменты развития персонала, которые подходят одной, не всегда могут быть так же хороши для другой.

Стоимость человеческой ошибки стала очень высока. В настоящий момент в мире остро ощущается конкуренция благодаря быстрому

развитию информационных технологий. Конкурентное преимущество, берущее основу на введении новых технологий, можно лишь удержать совсем недолгое время. Правильно замотивированные сотрудники играют большую роль в работе организации, их профессиональная отдача и показатель эффективности в 10 раз выше, чем у остального персонала. Поэтому перед работодателями стоит нелегкая задача удержать таких сотрудников и как можно сильнее способствовать их развитию.

Работа с бизнес - коучем помогает выработать стратегию развития персонала и компании в целом. Это особенно актуально в настоящее время, когда многие компании находятся в ситуации кризиса, когда важно по-новому увидеть и скорректировать работу каждого сотрудника в соответствии с текущими бизнес - задачами, а также наладить эффективные коммуникации внутри компании.

Почти каждая организация сталкивается с таким моментом, когда она находится на пути к кризису. Именно кризисная ситуация вынуждает организации приспосабливаться к ней. Перед организацией возникает множество проблем, одна из которых наиболее важная — сопротивление, нежелание, неспособность сильных и влиятельных сотрудников меняться. В этом случае управление развитием личности в организации играет большую роль. Развитие зависит от способности главных сотрудников учиться и воспринимать новое, т.е. изменяться. Парадокс в том, что сотрудники, которые считаются наиболее способными к развитию, труднее всего меняются. Эту проблему затрагивает Камерон Э. и Грин М. в своей книге «Управление изменениями».

Актуальность исследуемой темы подтверждается тем, что человеческий фактор сильно влияет на работу целой системы организации.

**Степень разработанности темы исследования.** В современной литературе в достаточно неполной мере рассматривается тема коучинга. Одной из известных работ по коучингу является книга Дж. Уитмора «Коучинг высокой эффективности». Вместе с ней также популярны книги

Дж.К. Смарта «Коучинг», С. Тропа и Дж. Клиффорда, «Коучинг в обучении. Руководство для тренера и менеджера». Отечественные работы в данной области представлены следующими авторами: Д.А. Аширов, И.С. Габитов, Л.Н. Захарова, Г.И. Коноплёва, В.Е. Максимов, А.В. Огнев.

**Объектом исследования** является процесс управления повышением персональных компетенций сотрудников организации.

**Предмет исследования:** использование коучинга как эффективного инструмента управления развитием личности в организации.

**Цель исследования:** разработка рекомендаций по внедрению мероприятий коучинга в целях управления развитием личности в организации.

В соответствии с выдвинутой целью определены основные **задачи исследования:**

1. Произвести терминологическое исследование содержания понятия «коучинг».
2. Выявить специфические особенности коучинга и его отличия от консультирования, тренинга и наставничества.
3. Провести анализ организационной характеристики ООО МПК «Ромкор».
4. Проанализировать работу штатного тренера ООО МПК «Ромкор» и выявить недостатки.
5. Разработать рекомендации по внедрению коучинга в ООО МПК «Ромкор».

**Методологическая и теоретическая основа исследования** опирается на труды ряда ученых по вопросам управления и, в частности, коуч - консультирования и коуч - менеджмента, а также по сопутствующим проблемам: Т. Голви, Т. Дж. Леонарда, Дж. Уитмора, А. А. Огнеева, Д. Гоулмена, А. Адлера, К. Роджерса, А. Маслоу, В. Штерна, Л. Терстона, С. А. Рогачева, Дж. Гилфорда, А. Н. Савкина, Г. Гарднера, В. Е. Максимова, М. Перре, У. Бауманна, М. Дауни , М. Эрикссон, С. Торп, Дж. Харрис и др.

Данная работа состоит из введения, двух глав: теоретической, практической и рекомендательной, заключения, и списка использованной литературы.

**Практическая значимость** исследования заключается в разработке рекомендаций по внедрению мероприятий коучинга, как эффективного инструмента развития личности в организации. А развитие личных компетенций каждого сотрудника, благотворно влияет на работу предприятия в целом.

**Методы исследования.** Направление задач исследования обусловило выбор комплекса теоретических и эмпирических методов.

Теоретические методы: а) теоритический анализ использовался для определения состояния системы обучения в организации; б) изучение и анализ экономической, психологической, культурологической литературы по вопросам коучинга.

Эмпирические методы: а) организация констатирующего этапа экспериментальной работы по работе штатного тренера в организации; б) проведение формирующего этапа экспериментальной работы по внедрению рекомендаций мероприятий коучинга.

**База исследования** – ООО МПК «Ромкор». Адрес базы исследования: 456584, Челябинская Область, район Еманжелинский, город Еманжелинск, улица Жукова, 54.

**Структура исследования** включает введение, две главы, выводы по главам, заключение, список использованных источников.

Во введении описывается актуальность рассматриваемой проблемы, цели и задачи. В первой главе представлены теоретические аспекты коучинга: определение понятия коучинг, задачи которые он выполняет в организации, технология эффективного управления развитием личности посредством коучинга, сделаны выводы. Во второй главе была проведена экспериментальная работа, описана действующая система обучения и разработаны рекомендации по дальнейшему внедрению коучинга в ООО МПК «Ромкор», сделаны выводы по экспериментальной работе. В

заклучении подведены итоги проделанной работы, сопоставлены цели и задачи исследования с полученными результатами.

# **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОУЧИНГА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Понятие, сущность и задачи коучинга**

Этимологически слово коучинг произошло от англ. 'coach' – наставлять, тренировать, воодушевлять. Коучами также называют спортивных тренеров игры в гольф и теннис. Так получилось, что слово коучинг не отражает сути самого понятия. И это часто приводит к недопониманию сути коучинга и искажению смысла.

Существуют множество определений коучинга, из них наиболее известные:

По мнению Тимоти Голви, автора концепции внутренней игры, лежащей в основе коучинга, коучинг это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение [11, с. 5].

Томас Дж. Леонард, основатель Университета коучей, международной Федерации Коучей, Международной ассоциации сертифицированных коучей в США считает, что коучинг — это система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата.

Автор книги «Эффективный коучинг» Майлз Дауни дает следующую трактовку коучингу - это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека [12, с.7].

А.С Огнев в своей книге «Организационное консультирование в стиле коучинг» определяет коучинг как систему принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности и группы, совместно работающих людей, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала [1, с.23].

Основоположником коучинга как метода считается Тимоти Голви – гарвардский преподаватель и эксперт по теннису. Началось всё с того, что Тим Голви опубликовал книгу "Внутренняя игра в теннис". Слово внутренний Тимоти использовал для обозначения внутреннего состояния игроков, поскольку, пользуясь выражением Голви, "оппонент внутри нашей собственной головы более труден, чем противник в реальной игре". Каждый у кого (напр., на корте) бывал день, когда он ничего не мог сделать правильно, понимает, что Голви имеет в виду. Далее Голви утверждает, что если коуч-преподаватель может помочь игроку устранить или ослабить внутренние барьеры в его действиях, то неожиданно появляется внутренняя способность, которая будет вести его дальше, без необходимости значительных технических пояснений и наставлений со стороны коуча [11, с.143].

Тимоти разработал более эффективную методику обучения игре в теннис, а затем перенёс её в бизнес-сферу. Методика стала называться коучингом. Термин "coaching" был введен в бизнес-терминологию в начале девяностых годов Джоном Уитмором, английским бизнесменом и консультантом, и сейчас употребляется в кругах западного бизнеса так же часто, как "прибыль". И означает он нечто существенно большее и иное, чем простой перевод - "наставлять, тренировать, подготавливать" [12, с.243].

По мнению Джона Уитмора, коучинг - это особая форма консультирования, которая является творческим партнерством. Это поддерживающее отношение к клиенту, ставящее основной акцент на то, чтобы клиент достигал своих целей, самостоятельно решая проблемы и добиваясь при этом наибольшей реализации своих способностей и возможностей. Это вид индивидуальной поддержки людей, задачей которых является профессиональный и личностный рост, повышение персональной эффективности [3, с.123]. Коучинг направлен на помощь в достижении целей и решении различного рода проблем в любых областях человеческой жизни:

бизнесе, карьере, образовании, физическом здоровье, межличностных отношениях, семье.

Международная Федерация Коучинга определяет коучинг как прогрессирующее взаимоотношение, которое фокусируется на том, что клиент предпринимает действия направленные на реализацию своего видения, целей или желаний [10].

В коучинге применяется процесс расспрашивания и личных открытий для формирования осознанности и ответственности клиента, обеспечения его структурой, поддержкой и обратной связью. Процесс коучинга помогает клиентам определить и достичь профессиональных и личных целей быстрее и легче, чем это было бы возможно без него.

В целом, коучинг - это специальная деятельность, имеющая своей целью развить потенциал человека или группы, и использующая для этого специальные методы.

Таким образом, вопреки сложившемуся мифу, слово «коуч» - далеко не новое. Оно имеет венгерское происхождение, и закрепилось в Англии в XVI веке. Означало оно тогда ни что иное, как карету, повозку. Здесь просматривается одна из глубинных аналогий термина - «то, что быстро доставляет к цели и помогает двигаться в пути».

Позднее, во второй половине XIX века английские студенты называли этим термином частных репетиторов. В начале девяностых годов XIX века это слово прочно вошло в спортивный лексикон, как название спортивного тренера, а потом перешло на обозначение любой деятельности, связанной с наставничеством, инструктированием и консультированием [17, с.231].

С 80-х годов XX века коучинг официально признан в бизнесе. В настоящее время существует порядка 50 школ и около 500 видов коучинга, начиная от VIP-коучинга и заканчивая социальной работой. Считается, что как отдельная профессия коучинг окончательно сформировался в начале 90-х годов XX века. В Америке профессия коуча официально признана в 2001 году, благодаря стараниям Международной Федерации коучей [20, с.156].

Мы можем объединить несколько понятий коучинга разных авторов и дать свою трактовку этому термину - коучинг представляется как процесс помощи субъекту в улучшении количественных или качественных характеристик его деятельности посредством отражения того, каким образом этот субъект использует специфические умения и знания.

Коучинг помогает личности выйти за рамки ее возможностей. При определении понятия коучинга, необходимо обратить свое внимание на понятие развития в общем.

Развитие – залог выживания как индивидуума, так и организации, и для бизнеса это то же, что эволюция для жизни на Земле. Далеко не все компании обладают таким бизнес-планом, который направлен на разрушение собственной организационной структуры, на снижение ее конкурентоспособности и успешности. Все индивидуумы (как уклоняющиеся от нового, так и активно воспринимающие его) нуждаются в адаптации к быстро изменяющемуся и все более сложному миру, в котором мы живем.

Развитие определяется как непрерывный процесс роста и обучения; развиваясь, мы совершенствуемся.

Развитие связано с освоением новых знаний, умений, действий и с адаптацией уже существующих, т.е. с обучением. Таким образом, развитие влечет за собой изменение. Изменение – это то, что происходит с каждым. Данный факт, однако, не делает его менее трудным и стрессогенным (а иногда и болезненным). В своей книге «Послание из вечности» Марло Морган пишет: «Жизнь – это изменение. Иногда большое, иногда маленькое, но без изменения нет развития. Кроме того, изменение и рост не означают ни боли, ни жертвования».

Коучинг представляет собой один из тех инструментов, которые могут быть использованы для помощи в развитии других. Таким образом, коучинг направлен на поддержку процесса изменения и при эффективном использовании должен помочь минимизации негативного воздействия со

стороны изменения и максимизации соответствующих возможностей развития.

В настоящее время коучинг продолжает развиваться и совершенствоваться, занимая всё новое и новые области применения.

Многие теоретики и практики психологии с начала столетия влияли на развитие и эволюцию области коучинга. Коучинг построен на открытиях, почти все из которых были сначала сделаны в других областях. Его упрощенно можно считать сводным сборником эффективных принципов, техник и подходов [14, с.32].

Сейчас термин «коучинг» широко распространен во всех экономически развитых странах. Особенно широко он используется в сфере управления человеческими ресурсами (HR-менеджмента). Сингапур и Гонконг переживают бум личных тренировок. Практически на каждом предприятии, руководители которых заботятся о стабильном и развивающемся бизнесе, имеется официальная должность тренера-коуча. Его технология помогает людям вырасти над собой, освоить новые навыки и достичь больших успехов.

Личные и корпоративные цели становились более осознанными и согласованными. Коучинг называют профессией XXI века. Он развивается по нескольким направлениям: личный коучинг, профессиональный коучинг, бизнес-коучинг, корпоративный коучинг и др.

Главные задачи коучинга:

- Разрешение проблемных ситуаций клиента при помощи следующих инструментов: эффективных вопросов, внимательного слушания, интуиции, обучения и совместного нахождения жизненного баланса;

- Принятие конечного решения клиентом;
- Стимулирование самообучения;
- Полное раскрытие потенциала клиента;
- Повышение мотивации клиента.

Модели коучинга, разработаны Джоном Уитмором. В оригинале они представляют собой "Goal", "Reality", "Options", "What" [3, с.45]. В целом модели коучинга образуют аббревиатуру GROW, что в переводе означает "РОСТ":

- Goal - постановка цели;
- Reality - анализ реальности;
- Options - определение возможностей к действиям;
- Will - воспитание воли к действию.

Существует ряд принципов коучинга, которые важно принимать во внимание. Прежде всего, есть 5 принципов Милтона Эриксона: изначально со всеми людьми все в порядке, их не надо чинить, внутри каждого есть гений. У всех есть все необходимые ресурсы для достижения ваших целей. Каждый может научиться тому, чему он хочет. В каждый момент времени мы делаем наилучший выбор из всех возможных. У каждого действия есть изначально позитивное намерение. Одним из важнейших принципов работы является конфиденциальность. Это фундамент отношений. Основная задача создать безопасное пространство, в котором можно будет смело искать ответы. Коучинг – это командный подход, работа в паре коуч-клиент. Это длительные развивающие отношения, союз ради ваших интересов и целей. Необходима поддержка в развитии и воодушевлении. Коучинг – это разделение ответственности. Каждый человек проживает свою жизнь самостоятельно, и только он сам знает наверняка, как наилучшим образом это сделать. Поэтому ответственность за принятие решений полностью на вас. Из этого вытекает еще один важный принцип – отсутствие советов со стороны коуча. Просто задаются сильные вопросы, которые стимулируют вас к поиску ответа. В процессе диалога ваш мозг начинает эффективно работать и вы сами находите наилучшие ответы на свои вопросы из всех возможных вариантов. В процессе отношений коуч занимает безоценочную позицию – может принимать мнения и взгляды других людей такими, какие они есть. Все люди разные и каждый имеет право на свою уникальную точку зрения.

Коучинг – работает с настоящим и будущим клиента. Коучинг помогает понимать, что вы уже точно умеете делать, и помогает развить то, что вы можете. Т.е. помогает создать новые возможности и способности, развить свой потенциал. Коучинг помогает быть лучше других, лучше себя. Прыгнуть выше головы. Возможность открыть в себе неизвестные ресурсы и возможности и работать больше чем на 100%. Идти на шаг впереди других. Очень важно соблюдать экологичность при достижении цели. Ведь если вы пожертвуете чем-то значимым в своей жизни или жизни окружающих вас людей, ваш успех не будет полностью приносить удовлетворение. В коучинге также есть сильный акцент на действия, которые вы будете предпринимать для решения своих задач и достижения своих целей. Можно бесконечно строить планы, выражать желания и декларировать намерения. Но без действий они так и останутся нереализованными. Ваша жизнь – движение к цели, где будет очень полезна подотчетность, т.е. возможность сверять продвижения в своих шагах с коучем, получать от него отклик, поддержку и ободрение. Это будет дополнительным внешним стимулом для самостоятельной работы [6, с.234].

Так же можно выделить следующие принципы коучинга, предложенные Джоном Уитмором.

Итак, ключевые слова коучинга - развитие, новое видение, раскрытие и реализация потенциала, личностный рост, достижение цели. Осуществляя работу со своим подопечным, коуч должен руководствоваться следующими принципами:

- Вера в способности человека

Джон Уитмор отмечает, что основополагающим принципом коучинга является твердая уверенность в том, что практически все люди обладают гораздо большими внутренними способностями, чем те, что они выказывают в своей повседневной жизни. Коуч верит, что внутри каждого человека есть ответы на волнующие его вопросы. Вера руководителя в подчиненных

заметно может повысить их мотивацию, сотрудники будут стараться оправдать оказанное доверие.

- Принцип единства и взаимосвязи

Здесь применим "закон единого поля". Позитивные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других. Проработка личностных проблем во взаимоотношениях, например, с персоналом влияет на другие виды деятельности. Решив самостоятельно и хорошо трудную задачу, сотрудник может обнаружить необходимость изменения принципов выполнения другой работы или изменения произойдут в отношении с коллегами.

- Принцип равенства

Необходимое условие коучинга - это так называемое "коммуникативное сотрудничество" и взаимоотношения на равных между коучем и его клиентом. Метод коучинга направлен на формирование партнерских отношений между коучем и руководителем, также внутри фирмы и с клиентами. Коучинг не ставит своей целью поучать клиента чему-нибудь и наставлять его "на путь истинный". Партнерство же создает благодатную почву для сотрудничества. Уже отношение к другому человеку как равному повышает уровень, культуру и продуктивность взаимодействия.

- Отсутствие готовых ответов

Коуч не предлагает своему подопечному готовых ответов, тот должен сам до всего дойти, коуч лишь помогает, стимулирует активность клиента. Это связано с тем, что "знать дорогу и пройти ее - совсем не одно и то же". Если задачей является развитие, то предложение готовых ответов будет "медвежьей услугой" для клиента. Более того, предложение готового варианта просто провоцирует собеседника сказать "да, но..." и выложить тысячу и одну причину, почему он так не может сделать. В случае же, когда решение вырабатывается самим клиентом, он принимает его и сам несет ответственность за выполнение этого решения. А руководитель, придерживающийся принципов коучинга, не дает жестких инструкций

подчиненным относительно выполнения заданий, не объясняет подробно, как они должны выполнять данное им поручение, а если подчиненным что-то не понятно, задает вопросы.

Часто, чтобы достичь результатов, клиенту приходится «выходить из зоны собственного комфорта», где существует чёткая иерархия организационной структуры и календарный план работ. Это невозможно сравнить с «предложениями и готовыми решениями» консультанта или «натаскиванием» на тренинге. Хотя тренинг и консалтинг в свое время нужны и даже необходимы компании, но они подразумевают несколько иную, меньшую «глубину погружения» и личной вовлеченности сотрудников в процесс изменения себя и своей деятельности в компании и в жизни. Кроме того, результаты тренинга, коучинга и консалтинга лежат в разных плоскостях: профессиональных навыков, функций и творчества. Именно творчеством и занимаются коуч и клиент.

Несмотря на отличия, коучинг ни в коем случае нельзя противопоставлять психотерапии, консалтингу, тренингу, проверенным временем стилям менеджмента. Все присутствует во всем. Как коучинг есть в работе менеджера, психотерапевта, консультанта, бизнес-тренера, так и в коучинге присутствуют элементы, техники разных направлений, течений, вариантов управления людьми, обучения, консультирования, коррекции. Отличия лишь в структуре работы, ее форме и последовательности, направляющих акцентах. Коучинг, это не самостоятельная дисциплина, это всего лишь метод консультирования, стиль менеджмента. Поэтому может быть коуч-психотерапия, коуч-консультирование, коуч-тренинг, коуч-менеджмент. Приставка «коуч» означает, что работа базируется на философии коучинга, принципах его работы.

Основное отличие коучинга от других методов консультирования, обучения, и, в том числе, менеджмента состоит в том, что коуч не дает клиенту готовых решений и ответов, не указывает, что и как надо делать, а помогает ему найти наилучшее решение самостоятельно.

Задача коуча при этом – помочь клиенту активизировать оба полушария, задействовать все его возможности и способности, помочь клиенту повысить ясность восприятия, развить осознание. Как правило, люди не следуют чужим советам. Если же следуют, то только лишь для того, чтобы было кого обвинить в случае неудачи [3, с.143].

1.2. Отличительные черты коучинга от других методов обучения и развития персонала.

В последнее время, практически ни один уважающий себя руководитель не станет отрицать значимость развития и обучения персонала для развития организации, для развития бизнеса как такового.

Естественно, что у компаний, решивших пойти по пути "воспитания" собственных специалистов, возникает масса вопросов: кого и чему учить; с какой периодичностью; какими будут результаты обучения и как определить, получен ли ожидаемый эффект; как закрепить результат обучения; какую форму обучения предпочесть? Для этого необходимо разобраться в следующих понятиях:

Наставничество это один из способов передачи опыта. Для того чтобы развить у индивида определенные навыки, можно предоставить ему более опытного наставника, который обучит его определенным техникам и методам работы, а впоследствии поможет решить все проблемы, возникающие в ходе работы.

Принципы наставничества:

- возможность регулярного общения;
- вместо готовых решений наставник предлагает только идеи и варианты;
- наставник направляет подопечного и контролирует его действия;
- согласование действий наставника и подопечного в решении проблемы.

В общем смысле наставничество - это процесс помощи со стороны сотрудников, давно работающих в организации, молодым сотрудникам. В основном это можно свести к следующему: передача знаний, накопленных в организации, и усвоение норм поведения, принятых в компании.

Исследователи указывают, что наставничество не только способствует повышению производительности труда, но и может принести предприятию, значительно большую прибыль, поскольку сотрудники, прошедшие обучение

под руководством наставника, более широко и творчески проявляют свои способности. Такое обучение развивает независимость и индивидуальные черты личности; каждый подготовленный сотрудник выдвигает свои идеи и отвечает за их реализацию; персонал быстрее приспосабливается к переменам, что способствует развитию культуры совершенствования, организация становится более динамичной; обучение придает людям энергию, раскованность и уверенность в себе, повышает темп их жизни.

Имеющиеся исследования показывают, что новые сотрудники, вступившие в успешные отношения наставничества-ученичества, способны больше узнавать о делах, проблемах и целях организации, чем люди, у которых наставников нет.

Современное понимание наставничества действительно очень близко соприкасается с коучингом. И в том и в другом случае и клиент и работник сами занимаются формулировкой своих целей, исследуют реальность, принимают решение и следуют выбранным путем.

Понятие коучинг отличается от наставничества тем, что наставники полагаются на продвижение уже существующих знаний или профессиональных навыков. Наставничество, охватывающее широкий диапазон проблем, является гораздо более общим процессом, нежели коучинг, относящийся к конкретному умению или сфере деятельности.

Наставничество обычно способствует прогрессу в рамках специфической области или организации и помогает индивидуумам оценить корпоративную политику (в ее сетевом, профильном и организационных аспектах).

Чаще всего наставник занимает более высокое положение, нежели ведомый им человек. Наставник - это и ролевая модель, которая может стать ориентиром для ведомого на личностном уровне, и, несомненно, авторитет в определенной сфере.

Преимуществом данного метода является возможность обучения прямо на рабочем месте. Сотруднику не нужно ломать голову над тем, как перенести знания из теории на практику [22].

Один из тех инструментов развития, которые часто путают с коучингом, называются тренингом.

Тренинг – это процесс, посредством которого некто учится новому умению или аспекту знания. В результате индивидум овладевает инструментами для выполнения определенной работы, вследствие чего переходит от осознанного незнания к осознанной компетентности. В конце сессии тренинга ученик может научиться выполнять соответствующую работу, но его деятельность после этого не обязательно соответствует требуемому стандарту. Тренинг может быть формальным (например, обучающие курсы) и неформальным (например, инструктаж без отрыва от производства).

Подлинное обучение не происходит до тех пор, пока ученик не перенесет знание из обстановки тренинга в «реальный мир» и не осуществит устойчивое изменение своего поведения.

Именно здесь и начинается коучинг. Коучинг происходит тогда, когда субъект является осознанно или бессознательно компетентным, однако нуждается в переходе на следующий уровень своей деятельности.

Следует отметить, что иногда ученики характеризуют себя как осознанно некомпетентных, хотя в реальности они обладают умениями и знаниями, необходимыми для выполнения определенной задачи. Причина подобного явления в том, что они еще не использовали свои возможности надлежащим образом. По нашему мнению, при подобного рода обстоятельствах, не существует безусловной необходимости в тренинге. Использование коучинга поможет сомневающимся в себе индивидуумам перевести реализацию своих умений на качественно новый уровень. Данное обстоятельство - превосходный пример того, почему предваряющее коучинг знание личности ученика является столь важным шагом.

Коучинг помогает людям посмотреть со стороны на тот или иной аспект своей деятельности с помощью информированного, объективного «проводника». Данный метод направлен на содействие людям в осуществлении обучения без отрыва от работы и соответственно на оптимизацию эффективности их деятельности, а не на обучение чему-либо новому. Центральной задачей коучинга является использование существующих знаний и умений (иногда в сочетании с пересмотром социальных установок и привычных подходов).

Многие ведущие тренингов стараются определить разницу между коучингом и тренингом. Иногда, это вызвано расхожим мнением, что тренинг оказывает большее, чем на самом деле, влияние на деятельность, а иногда является следствием «продвинутой» тренеров, включающих коучинг в своей сессии.



Рисунок 1 – Континуум развития

Область тренинга и коучинга зачастую перекрываются. Иногда в процессе обучения выясняется, что данный индивидуум не обладает необходимыми умениями и (или) базовыми знаниями. В таком случае коучинг прекращается и начинается тренинг. Тренинг и коучинг - составляющие континуума развития, что отражено на рисунке 1.

Таким образом, возможно, что деятельность конкретного человека затрагивает множество вариантов коучинга (Потенциально столько же, сколько умений требуется для осуществления данной деятельности). Эффективный план личного развития (ПЛР) подразумевает определение тех умений, над которыми следует поработать в определенный момент

времени для того, чтобы обеспечить раскрытие потенциала индивидуума и достижение им целей бизнеса.

Коучинг – это прежде всего взаимоотношения между двумя людьми, существующее в контексте определенной цели. После достижения данной цели нужда в этих взаимоотношениях отпадает. Какова же цель коучинга? Коучинг помогает людям измениться и стать теми, кем они хотят быть, или теми, кем им нужно стать, т.е. развивает их.

Теперь давайте рассмотрим другие понятия, которые ассоциируются и смешиваются с коучингом [22].



Рисунок 2 - Взаимоотношение коучинга и тренинга: способы, посредством которых индивидуум может овладеть теми или иными профессиональными умениями

Переходя к консультированию, можно отметить, консультант обычно является специалистом в определённой области бизнеса или знаний. К консультанту, как правило, обращаются люди, нуждающиеся в помощи при решении сложных и специфических проблем. В ходе консультирования проясняются причины возникших проблем и осуществляется рассмотрение прошлого личного опыта в контексте событий, пришедших к настоящему положению вещей, в результате чего даётся экспертная позиция по данному вопросу.

В отличие от традиционного консалтинга, коучинг смещает фокус внимания на будущее, и настоящее положение вещей. Задача коучинга - разработать маршрут движения к оговоренной заранее цели. Основная

особенность коучинга - помощь клиенту в поиске собственного решения, а не решение проблемы за него. Коуч не должен быть экспертом в проблемной области. Но он обязательно эксперт в раскрытии собственных возможностей клиента.

Находясь на рабочем месте, человек в большинстве случаев обратится к консультанту только при возникновении проблемы, в то время как к коучингу прибегают и для повышения эффективности уже успешной деятельности, и для устранения недостатков работы.

Отсутствие экспертной позиции - один из ключевых принципов коучинга и главное отличие от консультирования, психотерапии или НЛП. Даже в НЛП консультант обычно занимает позицию эксперта. Методика коучинга исключает этот подход.

Коуч изначально воспринимает клиента как равного партнера, обладающего внутренним знанием в виде потенциала. Потенциал – это то «зерно», те способности и умения, которым предстоит раскрыться [22].

Далее перейдем к описанию линейного менеджмента. Линейный менеджмент представляет собой искусство максимально эффективно использования возможностей работников, направленное на достижение цели; и таким образом, эффективный линейный менеджер в случае необходимости может применять другие способы воздействия. Роли линейного менеджера в процессе коучинга было посвящено много работ. Принято думать, что эффективный линейный менеджер в случае необходимости становится коучем для членов своей команды. Мы же считаем, что на самом деле от линейных менеджеров требуется использовать стиль коучинга, а не обязательно осуществлять сам коучинг. Стиль коучинга подразумевает поощрение личностного развития с помощью всех средств, адекватных по отношению к конкретному индивидууму, конкретной команде или конкретной организации.

Этот стиль подразумевает адаптивное, гибкое реагирование на изменяющиеся потребности субъекта. Таким образом, эффективный менеджер осознает факт существования потребности в развитии и отдает себе отчет в том, может ли он провести коучинг. Если же менеджер понимает, что он не способен провести коучинг, то в качестве коуча он может выбрать кого-либо еще.

Вот признаки того, что в конкретной ситуации линейный менеджер не станет эффективным коучем:

- между индивидуумом и линейным менеджером не сложились хорошие взаимоотношения;
- взаимоотношения внутри организации являются формальными и зависят от жестких правил и иерархии;
- линейный менеджер еще только развивает в себе умения коучинга, а сложившаяся ситуация не позволяет выделить время на «тренировки»;
- особенности функционирования данного подразделения не позволяют уделять время коучингу.

### 1.3. Технология коучинга как эффективного метода управления развитием личности в организации

Методология коучинга основана на передовых достижениях западной психологии и древней восточной мудрости. С философско-этической точки зрения предполагается, что оба участника коучинга равны как два целостных субъекта перед многообразием возможностей, которые предстают перед ними при их совместном действии.

Достижение целей субъектов происходит за счет раскрытия потенциала каждого участника. Одно из базовых понятий коучинга - «вызов», под которым понимается такой выбор клиента, который всегда направлен в будущее. Коуч должен создать ему ситуацию быть устремленным вперед к цели, не фиксируясь на проблемах и препятствиях.

Процесс целеполагания тесно связывается с нахождением смысла ситуации. Несмотря на то, что к коучингу прибегают на Западе преимущественно финансово-успешные и психически-гармоничные люди, совместный с коучем поиск смысла нередко приводит к тому, что коуч должен быть готов к более сложной работе, устремленной в подсознание клиента, чем предполагал сначала[21].

Обычно коучинг проходит в форме специальных встреч. Эти встречи принято называть коуч-сессиями, которые могут быть индивидуальными и групповыми .

На каждой встрече клиент выбирает предмет разговора, коуч слушает и вносит свой вклад в виде проясняющих замечаний, эффективных вопросов, предоставлением обратной связи и др. Такое взаимодействие проясняет ситуацию и побуждает клиента действовать. Коучинг ускоряет процесс самосовершенствования клиента, открывая перед ним более широкий выбор. Коучинг фокусирует внимание на том, где клиент хочет оказаться, в какой точке он находится в данный момент и что он готов сделать, чтобы попасть туда, где он хочет быть завтра.

Индивидуальная коуч-сессия длится около 60 минут, причем ее длительность регламентируется коучем, а не клиентом. Сессия может закончиться через 15 минут после ее начала, а может и через 80 минут. Коуч знает когда необходимо остановиться, при этом оплата всегда берется ровно за 60 минут, независимо от того, сколько на самом деле проработал коуч с клиентом.

Кроме того, технология коучинга такова, что не требует детализации и подробностей. Коучинг проходит в виде встреч «один на один», клиентами так же могут быть группы, команды. В ходе этих консультаций-тренировок используются специальные методики, направленные на раскрытие потенциала личности для максимизации ее собственной производительности и эффективности.

Многие коучи используют в работе методику GROW, которая будет представлена далее.

Технология коучинга, как уже упоминалось, появилась в нашей стране совсем недавно. В то же время принятие коучинга как способа управления персоналом, по мнению его сторонников, в перспективе может иметь широкое практическое применение во многих российских компаниях. Коучинг может способствовать влиянию на формирование внутренней заинтересованности как у управленческого персонала, так и у работников компании, повышению их лояльности по отношению к организации.

Пока еще далеко не каждая организация готова принять коучинг как стиль управления. Прежде всего это зависит непосредственно от топ-менеджеров организации: какие цели они ставят перед собой и каким видят дальнейшее развитие фирмы. Если они хотят добиться хороших результатов в будущем, то должны понять, что авторитарный стиль в этом не поможет, а демократический и либеральный также имеют ряд ограничений.

Коучинг предполагает такое управление, когда сотрудники совместно с руководителем определяют нормы и цели, которые будут приняты в их коллективе, оценивают, насколько они сочетаются с генеральными целями компании, согласовывают способ управления, который будет применяться по отношению к ним. Если работники сразу не готовы полностью принять ответственность за свои действия, то руководитель постепенно подготавливает их к этому, и через какое-то время он уже сможет только обсуждать с ними способ, с помощью которого они будут выполнять производственную задачу.

В результате этого диалога сотрудник лучше понимает, что надо сделать, и сам выбирает способ выполнения задания. В этом случае он хорошо информирован о способе выполнения задания, что повышает уровень контроля за рабочим процессом. Работник получает возможность управлять своим трудом: распределять время, определять необходимые ресурсы и т.д. Одновременно он понимает свою ответственность за конечный результат.

Именно это активизирует внутренние ресурсы и создает внутреннюю мотивацию, а также повышает удовлетворенность трудом[23].

Е. Майорова[24] отмечает, что если коучинг как способ управления персоналом станет нормой взаимодействия между сотрудником и руководителем, то можно предположить, что будут достигнуты значительные результаты:

- появится самомотивация работников, возрастет их доверие к менеджеру, что позволит им трудиться более эффективно, будет способствовать получению удовлетворения от результатов работы и возникновению желания повысить профессионализм и подниматься по служебной лестнице;

- вследствие этого изменится отношение персонала к своему труду: из объективной необходимости оно превратится в источник получения удовлетворения от хорошо выполненной работы, что будет способствовать росту самоуважения и положительно отразится на самооценке сотрудника.

Организация тоже получает целый ряд преимуществ от внедрения коучинга:

- высокая продуктивность работников;
- высвобождение времени у менеджера для решения стратегических задач;
- улучшение работы с клиентами;
- как результат, создание благоприятного образа компании на рынке.

Осуществление технологии коучинга в организации начинается с осознания кем-то из руководства, что компания может работать более эффективно. Приглашенный коуч приходит в организацию и оценивает вероятность того, что элементы коучинга смогут стать частью корпоративной культуры. Это можно выяснить только после проведения индивидуального коучинга с первым лицом компании, предварительного знакомства с фирмой.

Коуч должен обращать внимание в первую очередь на следующие аспекты:

- Форма организационной культуры фирмы. В случае преобладания авторитарного стиля руководства будет очень сложно изменить сложившуюся систему управления. Во-первых, потому что руководитель привык отдавать приказы, не считаясь с соображениями работников, а во-вторых, самим сотрудникам будет сложно сразу принимать самостоятельные решения и отвечать за них.
- Состояние материально-финансовой базы. Это связано с тем, что фирме придется нести дополнительные расходы на внедрение коучинга. Если фирма ставит перед собой стратегические цели, ориентированные на достижение высоких результатов в будущем, то без активного участия сотрудников это будет сложно осуществить.
- «Возраст» фирмы. До тех пор, пока фирма не достигнет определенного уровня зрелости, она будет потребительски относиться к своему персоналу.
- Удовлетворенность сотрудников существующим стилем руководства. Возможно, в организации отсутствуют объективные предпосылки, чтобы развивать систему управления в организации.
- Готова ли фирма поддерживать изменения после проведения коучинга. Завершив программу, надо учитывать, что без постоянной поддержки со стороны руководства очень сложно будет рассчитывать на хорошие результаты. Руководитель прежде всего сам должен перенять этот стиль и постоянно использовать его по отношению к подчиненным.
- Насколько вообще необходимо проводить какие-то изменения в компании. Если организационная культура компании соответствует условиям ее функционирования, то планируемые изменения не приживутся до тех пор, пока фирма не выйдет на качественно новый

уровень взаимодействия с заинтересованными субъектами внешней среды.

После того, как коуч понял из беседы с заказчиком и предварительного знакомства с ситуацией внутри компании и ее положением на рынке, что может быть полезен фирме, он проводит организационное собрание, где выясняет ожидания участников, дает некоторые разъяснения по процедуре проведения коучинга, составляет график встреч и решает другие текущие вопросы.

В.Е. Максимов, Т.Н. Патрахина, А.В. Перцев единодушны в определении результата коучинга и отмечают, что результатом является составление программы проведения коучинга с топ-менеджерами. Программа представляет собой мини-бизнес-план, разрабатываемый отдельно для каждой организации. В нем отражаются сроки проведения, необходимые денежные средства, описание процедуры, критерии оценки и способы сопровождения изменений.

Затем эта программа обсуждается с заказчиком, и в нее могут вноситься коррективы, не меняющие сути коучинга. Если же представления директора о планируемых изменениях идут вразрез с самой идеей коучинга, то коуч, разумеется, не может работать с этой организацией.

В случае принятия программы заключается контракт, в котором оговаривается ряд принципиальных вопросов:

- коуч отвечает за процесс, ответственность за результат несут сами сотрудники;
- условия взаимодействия с руководителем;
- ответственность за нарушения контракта и возможность его изменения;
- оплата услуг коуча и др.

После заключения контракта приступают к реализации программы коучинга для топ-менеджеров. С ними проводят групповой коучинг, где предлагают самим решить, с чего начать, например вначале определить их

индивидуальные цели, а затем перейти к обсуждению общей цели развития компании либо начать в обратной последовательности [25].

Коучинг в компании лучше всего начинать с формирования группового сознания. Оно проявляется в единстве мнений в принятии групповых целей, обобщенной и адекватной оценке внешних и внутренних условий совместной деятельности. Это способствует созданию групповой мотивации, которая тесно связана с индивидуальной мотивацией групповой деятельности.

Появляется установка на обогащение организационных отношений: постановка новых целей и задач, совершенствование форм межличностного взаимодействия. Также в результате коучинга, появляется приоритет ориентировочной части деятельности над исполнительной. Закрепление новых способов поведения можно осуществить в проигрывании ситуации на уровне деловой игры, если деятельность новая или вызывает затруднения, а если нет, то достаточно будет просто оговорить новые способы взаимодействия.

Однако необходимо, чтобы каждый знал, кто за что отвечает. Следует создать такую систему, в которой отсутствовало бы дублирование функций, соблюдался принцип единоначалия и выполнялись основные признаки хорошо организованной работы.

Коуч может влиять на работу группы через предложение или поддержание основных тем дискуссии в позитивном направлении. В случае возникновения разногласий он может предложить группе решить, как она в дальнейшем будет поступать в таких ситуациях. Профилактика конфликтных ситуаций является следствием продуктивной работы коуча и группы. Когда участники группы осознали все преимущества, которые может предоставить коучинг, ознакомились с основными его этапами, они могут применять их в своей повседневной работе.

Далее переходят к обучению персонала управлению в стиле коучинга: постановка целей, правильная постановка вопросов, исследование

реальности, умение слушать и не давать готовых советов, как поступить в конкретной ситуации.

Полученные знания закрепляют в тренинговой форме, чтобы все стало понятно и появились навыки применения знаний, участники на себе почувствовали результат коучинга, рассмотрели другие вопросы применения коучинга.

Основной целью групповой работы является постановка личных целей участников, выработка и принятие общей цели, миссии компании, знакомство с основными элементами коучинга и закрепление полученных навыков. Дополнительным эффектом может стать сплочение команды или осознание принципиальных разногласий и их корректировка, что позитивно отразится на дальнейшем развитии компании.

После окончания коучинга на высшем уровне оцениваются достигнутые результаты - как они соотносятся с теми, которые были установлены программой, и проводится сопровождение изменений. Если они не достигнуты, то можно пересмотреть программу и продолжить обучение. Однако если положительного эффекта не ожидается при данных условиях, то коуч либо прекращает работу в организации, либо переходит к обучению сотрудников на нижних уровнях .

В этом случае выбирается отдел, для него разрабатывается программа, которая обсуждается с его руководителем. Если она не устраивает руководителя, то можно вносить в нее изменения, но опять-таки до тех пор, пока она не будет противоречить концепции коучинга. В этом случае в зависимости от контракта либо продолжают обучение следующего уровня отдела, либо переходят в другой департамент. В текущем отделе проводят коучинг и обучение сотрудников аналогично тому, как строилось взаимодействие на уровне топ-менеджеров, каждый раз спускаясь на нижележащий уровень, пока нельзя будет передать управление в стиле коучинга в руки самих обучаемых, чтобы они могли делиться своим опытом с подчиненными.

Слово «ответственность» - это ключевое понятие коучинга. Любой работник старается трудиться более эффективно, если ощущает, что от его вклада зависит общий успех. Тогда не надо будет постоянно контролировать деятельность персонала за счет того, что работник при получении задания обсуждает с руководителем процесс его выполнения, что, как и когда он будет делать. Таким образом, руководитель всегда в курсе того, чем занят сотрудник в данный момент. Работник может принимать решения в рамках своей компетенции. Каждому нравится, когда ему доверяют, когда у него появляется право действовать на свое усмотрение в возникающих ситуациях [26]. Однако, за дополнительными правами появляются дополнительные обязательства.

Коучинг осуществляется в форме беседы, основа которой - правильно задаваемые вопросы. Научиться искусству задавания вопросов не так просто. До тех пор пока не прочувствуешь на себе процедуру коучинга, это сделать очень сложно.

Основной проблемой при установлении контакта становится вопрос доверия. Если его сразу удастся достичь, то в дальнейшем снимается много проблем. В ходе коучинга появляется осознание реальности, что человек действительно хочет изменить, как он собирается это делать, определяются ориентиры, которые показывают, что цель достигнута, и сроки, когда эти изменения будут происходить. Работа любого коуча уникальна, потому что в этот процесс он включает себя, свои знания, опыт. Это могут быть различные психотерапевтические методики, помогающие людям преодолеть свои внутренние ограничения.

Еще одна важная посылка коучинга: каждый человек сам знает ответ на любой вопрос, надо лишь создать такие условия, чтобы активизировать работу его сознания. Очень важно то, что коуч не дает советов, ответов на вопросы клиента, заставляя его самостоятельно искать способы разрешения, а если в ходе работы появляется несколько альтернатив, то человек сам выбирает тот путь, по которому он будет двигаться. Это создает внутреннюю

мотивацию к тому, чтобы реализовать то, что надо, придает уверенности в себе, способствует росту ответственности перед собой. На примере ведущих западных компаний, применяющих элементы коучинга как стиля корпоративной культуры, можно сделать вывод о том, что такое управление более эффективно.

Н. Самоукинав своем исследовании делает вывод, что в нашей стране лишь немногие компании могут позволить себе управление через коучинг по следующим причинам:

- Менеджерам будет сложно изменить сложившуюся систему управления, когда они отдают приказы подчиненным и принимают всю ответственность на себя.
- Сотрудники не готовы принять ответственность на себя за результаты своего труда.
- Практически полное отсутствие квалифицированных коучей.

На сегодняшний день в России очень мало людей, способных взяться за внедрение коучинга в организации. Приглашение же специалистов из-за границы весьма проблематично, так как они не смогут прочувствовать российскую реальность, этому же будет препятствовать языковой барьер. Единственный выход - увеличение количества образовательных программ для подготовки профессиональных консультантов [27].

Затраты на внедрение коучинга в организацию существенны, однако они не соизмеримы с теми стратегическими преимуществами, которые получает компания.

Процесс коучинга изображен на рисунке 3. Д. Дойг предлагает представить процесс коучинга в виде модели, которая включает в себя четыре стадии. Достижение поставленных целей в процессе коучинга обусловлено успешным завершением каждой стадии его выполнения.

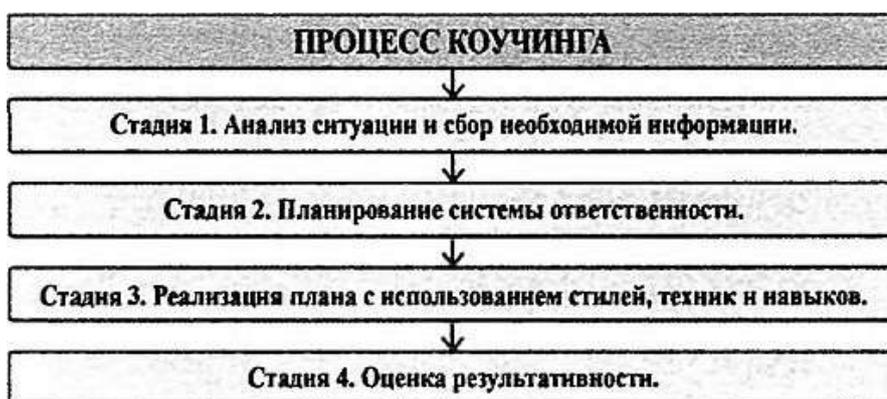


Рисунок 3 – Модель процесса коучинга

Стадия 1. Анализ ситуации и сбор необходимой информации. Коучинг может начинаться только тогда, когда обучающийся приходит к осознанию насущной потребности в улучшении своей профессиональной деятельности или в изменении подхода к выполнению любой деятельности. Не осознав потребность искренне, почти невозможно изменить поведение. Коуч должен помогать учащемуся развивать это осознание, поскольку вы не можете никого ничему научить, прежде чем человек сам этого не захочет.

Наилучшим путем осознания необходимости обучения и развития является анализ текущей деятельности и производительности и сравнение полученных данных с тем уровнем, по направлению к которому человек хотел бы двигаться.

Полезно иметь четкие стандарты или описания профессиональной компетенции, на овладение которыми направлено обучение, особенно это необходимо, когда перед коучем ставится задача обучить конкретному навыку. Важным условием обучения является самостоятельная оценка обучающимся своих качеств и навыков и совпадение стиля обучения, предпочтительного для учащегося и выбранного коучем. Коучу очень важно понимать любые различия в предпочтительных для него и учащегося стилях обучения.

Стадия 2. Планирование системы ответственности. Обучение и развитие эффективны только тогда, когда индивид принимает на себя

ответственность за результаты. Первым этапом выработки ответственности является планирование процесса коучинга.

Коучи не могут (да им и не следует пытаться) навязывать ученикам обучающие программы. Ученик исполняет активную роль в процессе принятия решения. Однако опыт показывает, что согласование с менеджером некоторого плана личного развития (ПЛР) позволяет лучше определить необходимое время и место проведения занятий в течение рабочего дня.

Хороший план личного развития (ПЛР) должен, отвечать на следующие ключевые вопросы:

1. Что именно необходимо достигнуть?
2. Как это будет происходить?
3. Когда это будет происходить?
4. Где это будет происходить?
5. Когда этот процесс начнется и когда завершится?
6. Кто будет вовлечен в этот процесс?
7. С кем необходимо согласовывать этот план?[8]

Уже сейчас многие организации требуют от своих сотрудников составления планов личного развития.

Для того чтобы ПЛР, реализуемый посредством коучинга, был наиболее эффективным, он должен фокусироваться лишь на одной или двух специфических целях развития, которых необходимо достигнуть в сравнительно краткие сроки. Кроме того, очень важно, чтобы каждая цель развития, стоящая в ПЛР, соответствовала критериям SMART, т.е. была конкретной, измеримой, достижимой, уместной в данных условиях и рассчитанной по срокам достижения.

Стадия 3. Реализация плана с использованием стилей, техник и навыков. При реализации программы обучения коучи должны использовать лишь те стили и техники, которые соответствуют ситуации, в которой действует обучаемый. Применяемые стили и методики обучения должны соответствовать личностным и профессиональным качествам обучаемого.

Возможно, самыми важными из этих навыков являются навыки предоставления обратной связи, активного слушания и задавания правильных вопросов.

Стили коучинга строятся в континууме, на одном конце которого находятся ситуации, в которых ученик совершенно неопытен, а на другом - ситуации, где ученик обладает значительными навыками и опытом.

Удачным стилем для обучения посредством коучинга неопытных учащихся может стать «директивный» стиль. Когда ученики обладают большим опытом, стиль коучинга называется «свободным», в этом случае коуч не принимает столь непосредственного участия в процессе коучинга.

Между этими экстремумами расположено множество стилей, которые коуч должен уметь применять в зависимости от опыта и степени профессионализма обучающегося. При работе с человеком, совершенно не знакомым с ситуацией, или с человеком, которому нужно выработать специфически новый для него навык, может оказаться уместным использование «директивного», почти «инструктирующего» стиля.

Работая с опытным исполнителем, например с олимпийским чемпионом или с главой компании, более адекватным будет «свободный» стиль и внимание главным образом к технике задавания вопросов и предоставления обратной связи.

Стадия 4. Оценка результативности. Следует различать мониторинг и оценку. Мониторинг - это регулярная проверка процесса реализации плана личного развития сотрудника. Оценка - это анализ и выводы по плану личного развития сразу же после его окончательного выполнения. Это одноразовая деятельность, которую коуч и его клиент осуществляют совместно.

Ключевые вопросы здесь следующие:

1. Достигнуты ли цели развития?
2. Разработаны ли различные компоненты ПЛР в тех направлениях, для которых они предназначались?

3. Какие были сделаны изменения в ПЛР и почему?
4. Был ли ПЛР рентабельным?
5. Появились ли неожиданные результаты?
6. Что бы вы сделали по-другому в следующий раз?
7. Нужен ли новый план личного развития для дальнейшего совершенствования профессиональных навыков?

Техника реализации программы обучения (на примере «3-Д»). Для максимально быстрой концентрации на потенциальных решениях, которые ученик может осознать и за реализацию которых он может взять на себя ответственность, используется практика техники «3-Д» - одна из наиболее полезных в данной ситуации тактик. Она базируется на анализе, проводимом в трех направлениях, как это показано на рисунке 4.

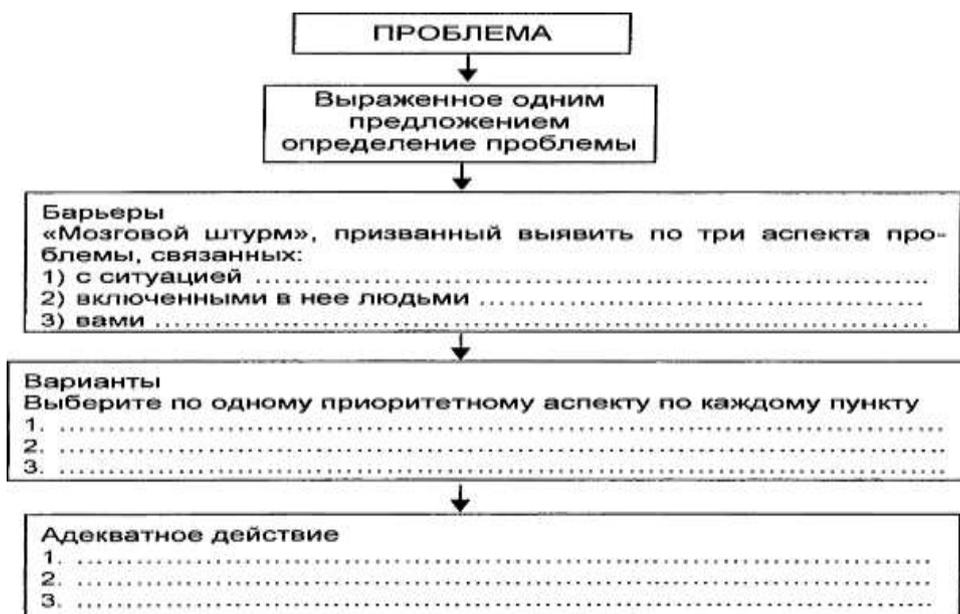


Рисунок 4 – Техника «3-Д» (техника трех измерений)

Для использования данной техники коучу необходим простой лист бумаги. Клиенту предлагается быстро одним предложением определить существующую проблему. Правильная постановка вопросов и использование техники трехмерного анализа позволяет коучу и клиенту за очень короткое время выделить три элемента проблемы под каждым из трех заголовков:

- ситуация, например временной режим, недостаток ресурсов, география;

- включенные в нее люди, например недовольный потребитель, нетерпеливый начальник, ненадежный поставщик;
- вы, например недостаток технических знаний, конфликт приоритетов, общая установка ученика.

Выделив три измерения, или аспекта, существующей проблемы, обычно становится сравнительно легко определить несколько возможных вариантов действий, даже если большинство из них требует усилий исключительно самого ученика.

Окончательная стадия - выбор самого подходящего в данной ситуации варианта для его практической реализации.

После выполнения этой структурированной техники появляется возможность быстро сконцентрироваться на потенциальных действиях. Опираясь исключительно на задавание вопросов, коуч может помочь людям проговорить большую часть проблем и самих вариантов действий. Таким образом он позволяет ученику более четко сфокусировать свое внимание и передает исключительно ему ответственность за принятие окончательных решений. На практике эта техника может проводиться за 10-15 минут.

Кроме того, возможно использование техники «3-Д» для самостоятельной тренировки.

Методика GROW. Методика GROW берет свое начало в практике спортивных тренеров. Эта техника опирается на грамотное использование вопросов и следование четкой структуре.

Прежде всего вопросы направлены на конкретизацию «цели» (Goal), которой ученик стремится достичь в ходе текущей коучинговой сессии. Затем внимание переключается на реальность (Reality) предполагаемых действий. После этого посредством вопросов исследуются практические «варианты действий» (Options), которые может выбрать ученик для достижения поставленной цели. Наконец, фокус внимания смещается на «волю» (Will) к действительному осуществлению специфических действий

для реализации одного или нескольких из выявленных возможных вариантов действий.

Для легкости запоминания данной структуры используется мнемоническое правило, представляющее методику GROW в следующем виде:

- постановка «цели» (Goal)',
- проверка ее «реальности» (Reality);
- рассмотрение всех возможных «вариантов действий» Options);
- утверждение «воли к действию» (Will).

При этом Дж. Уитмор считает принципиально важным начинать с определения цели, а не с анализа существующего положения, которое может стать «тормозом» для постановки цели [29].

Большинство исследователей отмечают, что для успешного коучинга необходимо выполнение следующих условий:

Со стороны коуча:

- отношение коуча к клиенту как к зрелой личности, способной самостоятельно решать проблемы, брать на себя ответственность за свои поступки;
- терпимость к точкам зрения клиентов, отличающихся от собственных, искреннее желание выслушать и понять позицию другого человека;
- искренняя заинтересованность коуча в том, чтобы клиент добивался успеха;
- владение навыками коучинга.

Со стороны клиента:

- желание достичь цели, найти ответ на волнующий вопрос;
- готовность брать на себя ответственность за происходящее, за свою жизнь, работу;
- доверие к коучу как к помощнику [30].

Основной принцип коучинга: каждый человек способен найти оптимальные для себя пути достижения целей и выбрать оптимальный темп для движения. Это будут решения, найденные самими сотрудниками.

Также здесь стоит отметить типы коучей и принципы их работы. По типу можно выделить внешних и внутренних коучей. Внешних специалистов приглашают, как правило, для консультирования топ-менеджеров, чтобы вместе с коучем найти решение сложной проблемы. Основная цель – дать руководителю осознать, что он хочет получить в результате своей деятельности, какие цели он перед собой ставит и как он собирается их достигать. Вся работа сводится к общению с руководителем. Внутренний коуч решает оперативные задачи, связанные с деятельностью организации, взаимодействует со специалистами различных отделов. Наряду с этим, занимается постановкой коучинга в организации, проводит групповые и индивидуальные работы, направленные на формирование нового способа взаимодействия между людьми и лучшее понимание себя каждым сотрудником организации. Такой подход дает ощутимый результат компании, позволяя сделать огромный рывок для достижения ее цели. Коуч создает условия, побуждая клиента к расширению сознания, их совместную деятельность можно назвать сотворчеством.

Выделим основные принципы, которыми коуч руководствуется в своей работе:

- Принцип ответственности. В профессиональной деятельности коуч должен взять ответственность за результат своей деятельности на себя, не перекладывать ответственность на другого и не обвинять в своих ошибках других.
- Принцип единства и взаимосвязи. Позитивные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других. [31] [32]
- Принцип маятника. Формирование гибкости мышления, осознание стереотипов и алгоритмов своего поведения. Осознание собственной стратегии успеха.

- Принцип равенства. Коммуникативное сотрудничество, так называемые субъект-субъектные отношения. Метод коучинга направлен на формирование партнерских отношений между коучем и руководителем, внутри фирмой и клиентами.
- Принцип иерархичности развития. Развитие каждой личности происходит поэтапно и соответствует определенному уровню. Конечно, нельзя утверждать, что коучинг является панацеей. Но говорить о том, что он является эффективным инструментом, безусловно, можно. В нашей стране он только получает развитие.

Таким образом, существует несколько наиболее очевидных достоинств коучинга, которые имеют место для большинства людей и организаций, принявших коучинг в качестве стиля менеджмента [33].

Улучшение продуктивности деятельности. Это главное, для чего применяется коучинг. Он проявляет лучшее в отдельных работниках и коллективах.

Развитие персонала. Повышение эффективности обучения персонала. Коучинг предполагает быстрое обучение «без отрыва от работы».

Улучшение межличностных взаимоотношений в коллективе. Улучшение взаимоотношений и связанный с этим успех изменяют к лучшему всю атмосферу на работе.

Освобождение времени менеджера для других задач. Подготовленный методом коучинга персонал, охотно принимающий ответственность, который не надо подгонять и за которым не требуется при-сматривать, освобождает менеджера для исполнения функций более высокого порядка, на что раньше он никак не мог найти времени.

Умножение конструктивных идей. Коучинг и создаваемая с его помощью обстановка поощряют конструктивные предложения от членов команды без опасений, что они будут высмеяны или что последуют «оргвыводы». Часто одна конструктивная идея приводит к появлению других.

Повышение эффективности использования мастерства и ресурсов людей.

Быстрая и эффективная реакция в критических ситуациях. В атмосфере, где люди ценятся, они готовы «вытаскивать лодку» даже до того, как их позовут это делать. Во множестве организаций, где не ценят людей, они делают только то, что им приказывают, причем настолько мало, насколько возможно.

Высокая гибкость и адаптивность к изменениям. Вся суть коучинга направлена на изменения, формирование соответствующего отклика и ответственности. Возрастающая конкуренция на рынке, технологические инновации, высокоскоростные глобальные коммуникации, экономическая неопределенность и социальная нестабильность создают эту потребность в течение нашей жизни. В таких условиях сможет выжить только гибкий и адаптивный.

## Выводы по первой главе

Задачами первой главы нашей работы являлись изучение специальной литературы по проблеме исследования; теоретическое обоснование использования коучинга; выявление особенностей и технологии коучинга как эффективного инструмента управления личностью в организации.

Многие теоретики и практики психологии с начала столетия влияли на развитие и эволюцию области коучинга. Коучинг построен на открытиях, почти все из которых были сначала сделаны в других областях. Его упрощенно можно считать сводным сборником эффективных принципов, техник и подходов.

Сейчас термин «коучинг» широко распространен во всех экономически развитых странах. Особенно широко он используется в сфере управления человеческими ресурсами (HR-менеджмента). Практически на каждом предприятии, руководители которых заботятся о стабильном и развивающемся бизнесе, имеется официальная должность тренера-коуча. Его технология помогает людям вырасти над собой, освоить новые навыки и достичь больших успехов.

В ходе изучения теоритических материалов мы выделили преимущества использования коучинга для организации, их можно сформулировать так:

- Улучшение продуктивности деятельности;
- Развитие персонала;
- Повышение эффективности обучения персонала;
- Улучшение межличностных взаимоотношений в коллективе;
- Освобождение времени менеджера для других задач;
- Умножение конструктивных идей;
- Повышение эффективности использования мастерства и ресурсов сотрудников;

- Быстрая и эффективная реакция в критических ситуациях;
- Высокая гибкость и адаптивность к изменениям.

Итак, конечный результат управления (обучения) с использованием технологии коучинга можно кратко сформулировать следующим образом:

- высокая продуктивность;
- уверенный в себе персонал;
- повышение качества жизни на рабочем месте;
- высвобождение времени менеджера;
- снижение стресса для всех участников;
- лучшее обслуживание клиентов.

Коучинг является наиболее эффективным и оптимальным по затратам способом «заточки» кадров под специфику компании, особенности ведения бизнеса и позволяет в более короткий срок получить высокие результаты.

Эта информация и была положена нами в основу экспериментальной работы по разработке рекомендаций по внедрению коучинга в организацию.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ КОУЧИНГА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЛИЧНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ООО «РОМКОР»**

2.1. Анализ организационной характеристики и кадрового состава базы исследования

ООО МПК «Ромкор» — Общество с ограниченной ответственностью мясоперерабатывающая корпорация «Ромкор».

Адрес предприятия: 456584, Челябинская область, Еманжелинский район, г. Еманжелинск, ул. Жукова, д. 54.

Директором с 24 декабря 2011 года является Шаронов Олег Александрович. Учредитель Федоров Александр Павлович (с 20 сентября 2011 г).

Российская мясоперерабатывающая корпорация «Ромкор» была создана в 2004 году на базе мясоперерабатывающего комплекса, который с 1997 года обеспечивал своей продукцией Челябинскую область и другие регионы Урала. МПК «Ромкор» выпускает 170 наименований колбасных изделий и 50 наименований полуфабрикатов ежедневно. Предприятие обслуживает такие крупные торговые сети Челябинской, Пермской, Свердловской области, как «Метро», «Седьмой континент», «Молния» и др. В качестве сырья МПК «Ромкор» использует охлажденное мясо, поставщиками которого являются сельхозпредприятия России. Собственный убойный цех с особой технологией забоя, позволяет получать свежее бесстрессовое мясо, в котором сохраняются все полезные вещества: белки, витамины, аминокислоты.

Продукция мясокомбината сертифицирована. Большую роль играет и близкое расположение к местным сельскохозяйственным производителям, что дает возможность в отличие от конкурентов, использовать только натуральное сырье.

Мясокомбинат обеспечивается горячей водой и паром из котельной, а холодной водой за счет городского водопровода. Автоматизированная котельная обеспечивает комбинат тепло — энергией. Учет выработки и расход тепло — энергии и топлива осуществляются также автоматически. На комбинате есть три вида сточных вод: производственно-подвальные, фекальные, дождевые. Производственные помещения и холодильные камеры находятся в отличном санитарном состоянии. Полы покрыты метлахской плиткой, потолки отделаны побелкой, стены выложены облицовочной плиткой на всю высоту. Вентиляция приточно-вытяжная. Искусственное освещение — лампы дневного света. В административной и бытовой части имеются раздевалки, душ, прачечная, столовая, автотранспортное хозяйство, а также административные помещения. На предприятии регулярно проводится дезинфекция, дезинсекция, дератизация.

МПК «Ромкор» является лидером в производстве и реализации колбасных изделий на Российском рынке в целом и рынке Челябинска и Челябинской области. Профиль деятельности компании: производство колбасных изделий, мясных полуфабрикатов и деликатесов.

Наличие собственного автотранспорта является преимуществом (компенсируется бензин и амортизация). Комбинат активно развивается. В мае 2010 года был введен в эксплуатацию цех сырокопченых колбас и изделий, что позволило значительно расширить ассортимент вырабатываемой продукции. Благодаря оснащению высококласным технологическим оборудованием ведущих фирм мира, приобретению собственной сырьевой базы в Челябинской области, строгому ветеринарному контролю комбинату удалось добиться оптимального соотношения цены и качества колбасных изделий, что обеспечивает постоянство партнерских отношений и привлекает к сотрудничеству с нами новых клиентов.

Ассортимент МПК «Ромкор» настолько разнообразен, что позволяет покупателю решить любую проблему, будь то пикник с друзьями, семейный ужин, бутерброды на завтрак, праздничное застолье или обычный перекус на

работе. Технологии производства, основанные на собственных разработках комбината, в сочетании со старинными русскими рецептами, позволяют выпускать продукцию, по качеству отвечающую строжайшим требованиям государственных стандартов и удовлетворяющую самый взыскательный вкус.

Корпорация «Ромкор» производит как традиционные сорта колбасных и мясных изделий, соответствующим государственным стандартам такие как, Сервелат, Сосиски Молочные, Докторская, Молочная; так и уникальные продукты, изготавливаемые по новейшим российским и зарубежным рецептурам — сервелат «Европейский», колбаса вареная «Сливочная», сосиски с сыром и также имеется в продаже и рубленое мясо для котлет (фарш), расфасованное на порции, а чаще всего продающееся на развес. Торговать фаршем разрешается только в тех продовольственных магазинах, где имеются оборудованные холодильными установками прилавки, и при условии, если фарш изготовлен не раньше чем за 30 минут до его продажи. Фарш поэтому готовят не на мясо- комбинатах, а в магазинах.

На сегодняшний день МПК «Ромкор» оснащен самым современным немецким и австрийским оборудованием, что позволяет выпускать продукцию отменного качества и в широком ассортименте, находится в тройке лидеров г. Челябинска по оснащению оборудованием. Корпорация РОМКОР использует только натуральные специи австрийской компании «Виберг», «Матимекс», которая имеет международный сертификат качества. Продукция не содержит соевых и синтетических добавок, около 5% готовой продукции производится как нарезка в вакуумной упаковке.

Можно с уверенностью сказать, что корпорация «Ромкор» на протяжении нескольких лет является неизменным лидером на рынке мясопродуктов. Миссия корпорации: «Делать мясное питание полноценным, разнообразным, экономичным и простым в приготовлении, то есть доступным».

Современный рынок мясной продукции Челябинской области переживал непростое время. Для серьезного исследования рынка Урало-Сибирского региона были привлечены ученые и специалисты из разных регионов. На основе анализа выяснилось, что Челябинская область и особенно г. Челябинск оказались с очень высоким уровнем конкуренции. Челябинск — единственный город в России, в котором есть 72 производителя мясopодукции. У каждого свои плюсы и минусы. К тому же, рынок мясopодуктов хоть и переполнен, но потребитель не очень доволен качеством. Благодаря грамотной маркетинговой стратегии, география регионального присутствия продолжает стремительно расширяться, открываются новые представительства по всей России. Супер-мощности и современные технологии позволяют мясному гиганту производить более 400 тонн продукции в сутки. Ассортимент предлагаемого рынку товара на сегодняшний день составляет 220 наименований колбас и деликатесов. И это далеко не предел.

Высококвалифицированные технологи трудятся, постоянно предлагая на суд потребителя всевозможные новинки. Сотрудники корпорации желают, чтобы даже самому взыскательному покупателю пришелся по вкусу продукт.

МПК «Ромкор» является постоянным участником и победителем различных профессиональных выставок и конкурсов. Продукция МПК «Ромкор» удостоивается самых высоких наград.

Основными видами деятельности МПК «Ромкор» являются:

- переработка мяса, производство и реализация продуктов из мяса;
- проведение всех видов экспортно-импортных операций, а также осуществление иной внешнеэкономической деятельности;
- участие в разрешенных законодательством РФ операциях с движимым и недвижимым имуществом, операциях на товарных и фондовых биржах, осуществление других финансовых операций;
- проектирование, строительство и эксплуатация предприятий по производству и переработке сельскохозяйственной продукции,

- производству товаров народного потребления и продукции производственно-технического назначения;
- производство и реализация пищевой и другой продукции;
  - хранение продовольственных и других товаров;
  - организация оптовой и розничной торговли продовольственными и промышленными товарами, оказание торговых услуг на условиях договоров комиссии, поручения, как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами;
  - организация и проведение выставок, ярмарок и торгов.

Основным видом деятельности МПК «Ромкор» является производство и реализация мяса и мясопродуктов. В компании ведётся работа по исследованию рынка, выявлению тенденций в изменении спроса, учитываются требования потребителей к ассортименту и качеству продукции.

Сбытовая политика направлена на расширение круга покупателей и на увеличение объёмов продаж. Благодаря разветвлённой сети торговых представительств, продукция «МПК «Ромкор» поставляется в лучшие магазины Челябинска, и других городов России. Существует система реализации через авто-магазины, сетевые магазины и оптовые базы. На региональные продажи в 2011г. приходилось 54,40% всей реализованной продукции в весовом и 43,01% в стоимостном выражении.

Организационная структура ООО МПК «Ромкор» (отражена на рисунке 5) представляет собой линейно-функциональную структуру управления, основанную на разделении сфер полномочий и принятие решений по линии подчинения нижестоящих звеньев вышестоящим. Во главе каждого функционального подразделения находится руководитель, отвечающий за работу и регулирование деятельности подотчетного отдела.

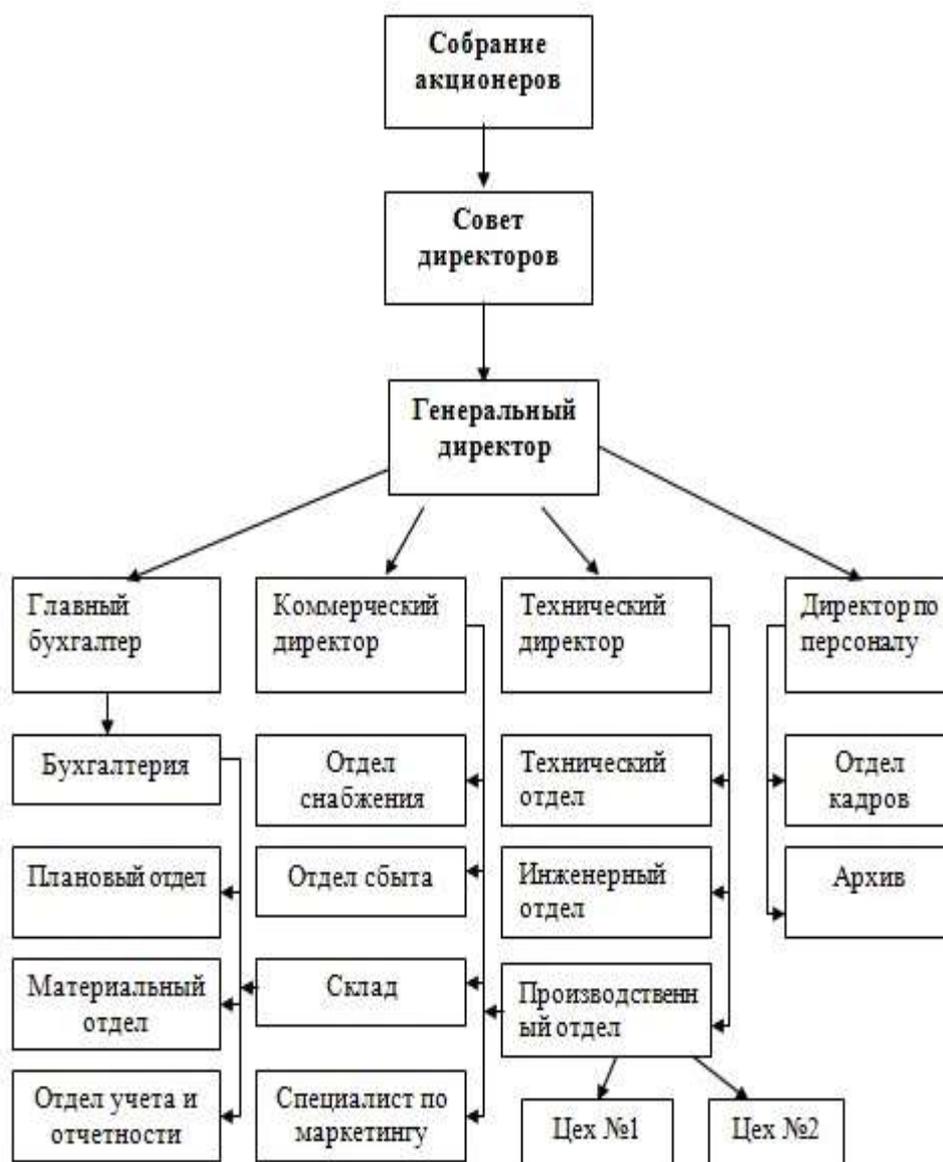


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Ромкор»

Во главе структуры стоит генеральный директор, ему подчинены главный бухгалтер, коммерческий директор, технический директор, директор по персоналу. Главный бухгалтер курирует работу учета и отчетности на предприятии — отдела бухгалтерии, который в свою очередь делится на несколько подразделений — плановый отдел, материальный отдел и отчет учета и отчетности (данный отдел является самым большим, в его задачу входит начисление и выплата заработной платы, контроль за отчислением налогов и сдачи отчетности). Коммерческий директор руководит службой снабжения (работа с поставщиками), отделом сбыта, в который входят менеджеры по работе с клиентами, торговые представители и мерчендайзеры

(оптовые и розничные клиенты, торговые сети и т.д.), складом (т.к. работа отдела снабжения и сбыта неразрывно связана с работой склада) и специалист по маркетингу, который занимается разработкой и внедрением новых продуктов на рынок, стимулированием рынка сбыта, привлечением потенциальных клиентов и т.д. Технический директор руководит техническим, инженерным и производственным отделом. Директор по персоналу — отделом кадров и архивом, в отдел кадров входит также служба делопроизводства.

Коэффициент управляемости — величина, отражающая степень средней загрузки одного руководителя, управляющего определенным числом подчиненных, по сравнению с нормами управляемости.

$$\text{Коэффициент управляемости} = \frac{1(\text{руководитель})}{N}$$

где  $N$  — количество работников, находящихся в прямом подчинении у рассматриваемого руководителя.

Для генерального директора этот коэффициент равен  $\frac{1}{4} = 0,25$ . Для коммерческого директора и главного бухгалтера данный показатель составляет аналогичное значение, равное 0,25. Эти значения характерны для высшего звена управления. В подчинении технического директора находится три отдела, поэтому коэффициент управляемости снижается до 0,33. И на директора по персоналу данный коэффициент приходится равным 0,5 (в подчинении всего 2 отдела). На низких уровнях управления коэффициент будет снижаться, поскольку увеличивается количество подчиненных.

Данная организационная структура в целом отвечает требованиям предприятия и эффективности производства, но имеется ряд существенных недостатков, требующих доработки:

- длительная процедура принятия решений;
- чрезмерная заинтересованность подразделений в реализации целей и задач своих подразделений;

- относительная застывшая организационная структура, с трудом реагирующая на изменение.

Кадры являются наиболее ценной и важной частью производительных сил общества. В целом эффективность производства зависит от квалификации рабочих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. Анализ персонала по возрастной категории представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ персонала по возрастной категории

Возрастная категория	Количество работников				
	за 2018 г.		за 2019 г.		за 2020 г.
	чел.	%	чел.	%	чел.
1	2	3	4	5	6
20-30 лет	202	27,00	232	28,00	238
30-40 лет	336	45,00	363	44,00	365
40-50 лет	157	21,00	167	20,20	170
50-60 лет	52	7,00	57	6,90	58
Всего	752	100	824	100	836

Анализ и структура персонала по уровню образования представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ персонала по уровню образования

Уровень образования	Количество работников				
	за 2011 г.		за 2012 г.		за 2013 г.
	чел.	%	чел.	%	чел.
2 высших	30	4,00	39	4,70	42
Высшее	237	32,00	262	32,16	266
Среднее — специальное	339	45,00	370	44,90	374
Среднее	146	19,40	154	19,10	156
Всего	752	100	824	100	836

За отчетный год численность всего персонала ООО МПК «Ромкор» увеличилась на 12 человек. Значительных структурных сдвигов не произошло. Как видно из таблицы 1 наибольшая доля персонала — 44 % приходится на возрастную категорию от 30-40 лет, порядка 28 % составляют представители молодого поколения в возрасте от 20 до 30 лет и наименьшую долю, всего -7 % сотрудники в возрасте от 50 до 60 лет.

Исходя из данных таблицы 2 можно сделать вывод, что число работников, имеющих высшее образование (в том числе 2 высших) составляет в среднем более 35 % от общего количества сотрудников.

Необходимо отметить, что в отчетном году, по сравнению с предыдущим доля сотрудников, имеющих среднее и средне-специальное образование сократилась на 1,4 % в пользу сотрудников, имеющих высшее образование.

Персонал предприятия является ресурсом производства, соответственно в рамках управления предприятием предусматривается и управление персоналом.

## 2.2. Анализ системы обучения и развития персонала в ООО «Ромкор»

В ООО МПК «Ромкор» активно проводятся тренинги различной тематики с персоналом. Преимущественно это тренинги по основам продаж и продуктовые тренинги (выпуск новинок), так же по запросу руководителей отделов проводятся коммуникативные тренинги, тайм-менеджмент, командообразующие тренинги.

Основными участниками тренингов являются работники отдела продаж (торговые представители, мерчендайзеры, менеджеры, консультанты).

В штате компании есть два корпоративных тренинг-менеджера, основная функция которых обучение сотрудников.

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

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

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

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

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

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

Так же рекомендуется периодически посещать курсы повышения квалификации, обучающие семинары для бизнес-тренеров.

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

- «Компенсация и мотивация»
- «Ключ к успеху»
- «Способность к управлению и подчинению»

Количество респондентов колебалось от 20-35 человек. Целью проведения анкеты является оценка работы тренинг-менеджера с сотрудниками предприятия. В анкете мы задавали сотрудникам вопросы относительно их общего настроения после тренинга, насколько понятно и доступно была изложена информация, а также вопросы касающиеся их личного интереса к теме тренинга и ее актуальности для каждого респондента. Также были вопросы о темпе преподнесения информации и о том, насколько продуктивно у участников сложилась групповая работа.

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

В таблице 3 мы отразили мнение респондентов о доступности и актуальности, изложенной на тренингах информации.

Таблица 3 – Подача информации и ее новизна

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

Анализируя 3 таблицу мы видим что, большинству участников тренингов хотелось бы получить больше новой информации, хотя в целом материал изложен понятно и ясно.

Далее в таблице 4 мы проанализировали степень полезности информации и ее применимость на практике.

Таблица 4 – Полезность информации и ее практическое применение

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

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

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

На основе первых 2 таблиц мы видим, что на тренингах рассмотрены актуальные и важные темы, материал подается понятно и четко, но не хватает современной информации, которую можно использовать на практике, такой материал, который преподносится сейчас, не применим для сотрудников в практической деятельности.

Далее в таблице 5 мы оценили и рассмотрели темп и состояние участников в процессе тренинга.

Таблица 5 – Темп тренинга и состояние участников

Темп тренинга и состояние участников	Количество человек	Шкала				
		1	2	3	4	5
Темп был выдержан, я чувствовал(а) себя комфортно	10				2	8

Тренинг проходил быстро, трудно было успевать и воспринимать	12		2	9	1	
Тренинг был медленным и скучным	8		1	3	4	

Анализируя таблицу 5, мы видим, что для большинства участников тренинг проходил достаточно динамично и было трудно воспринимать и успевать за подачей информации, однако 8 человек показалось, что тренинг был достаточно вялым и скучным. И только 10 участников выдержали темп подачи тренинга и чувствовали себя комфортно.

В таблице 6 мы отразили ответы респондентов о групповой работе.

Таблица 6 – Участие в групповой работе

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

Исходя из таблицы 7 видно, что работа в группах у 16 человек из 30 не сложилась, они не смогли реализовать свои усилия и опыт в группах, поэтому активного участия не проявляли, однако у 11 человек работа в командах получилась и они себя комфортно чувствовали, более того 3 человека являлись лидерами в этих группах и активно себя проявляли.

На вопрос удовлетворяет ли работа тренера участников, 12 человек ответили положительно, а 18 человек высказали свое недовольство тренером.

Они пожелали тренеру использовать ту информацию, которая на сегодняшний день является современной и актуальной, предложили уделить внимание командным играм, что бы вовлеченность участников была максимальной, что бы способ подачи информации был доступен для понимания участников тренинга.

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

### 2.3. Рекомендации по внедрению коучинга как эффективного инструмента управления развитием личности в ООО МПК «Ромкор»

В ходе оценки проведения работы тренера-менеджера в нашей организации, мы выяснили, что навыки коучинга присутствуют лишь поверхностно.

Тренинг-менеджер как правило не всегда обладает достаточными знаниями в какой-либо области, тренинги носят теоретизированный характер и практически не имеют практической пользы.

Тренинг-менеджерам поэтому необходимо посещать курсы повышения квалификации, обучающие семинары для бизнес-тренеров, коучинг-сессии.

Как мы говорили ранее в организации есть два штатных тренинг-менеджера, по нашему мнению в современных экономических условиях организации нет смысла приглашать сторонних специалистов, пользоваться услугами временных коучеров, гораздо экономнее и эффективнее обучить своих тренинг-менеджеров, которые обладают начальными навыками.

Проведя анализ компаний занимающихся обучением навыками коучинга и средние цены на коуч-сессии, мы решили направить своих специалистов в Уральскую Академию коучинга. По окончании курса выдается Сертификат Коуча Эриксоновского Университета (Канада) международного образца, а само тестирование и сертификация проводятся по стандартам Международной Федерации Коучинга.

Таким образом затраты на обучение одного тренинг-менеджера составят 44000руб, двух соответственно около 88000руб.

Обучение своих тренинг-менеджеров навыками коучера мы планируем в течение шести месяцев и ответственным за это будет директор по персоналу, затраты на обучение тренинг-менеджеров предусмотрены в бюджете на обучение персонала.

При внедрении коучинга, компания может сократить бюджет на обучение и развитие персонала в два с половиной - три раза. Результатом эффективного внедрения коучинга может стать увеличение прибыли на 5-7% в течение шести месяцев.

По результатам исследования журнала Fortune - 40% из компаний Fortune 500 (самые успешные компании мира) применяют коучинг для руководителей и топ-менеджеров. В подтверждение вышесказанному приводим результаты исследования по коучингу, проведенного Manchester Inc., компании, заказывающие коучинг отметили следующие улучшения:

- повышение производительности (47 % по мнению руководителей);
- повышение качества продукции услуг (51%);
- укрепление организации (54%);
- снижение жалоб потребителей (37%);
- увеличение итоговой доходности (28%).

Сейчас давайте обратимся к организационной структуре организации ООО МПК «Ромкор» (Рисунок 1).

После обучения штатных тренинг-менеджеров навыками коучинга мы предлагаем переименовать эту должность в должность коуча. Так как

основными пользователями услугами тренинг-менеджеров являются отделы маркетинга и отдел сбыта, целесообразно объединить эти два отдела и направить одного коуча на взаимодействие с директорами этих отделов. Срок обучения директоров этих отдела мы ставим 3 месяца. Второго же специалиста по коучингу мы планируем отправить на взаимодействие с коммерческим директором и директором по логистике, срок обучения навыками коучинга мы ставим тоже 3 месяца.

После обучения, директора отделов организации могут применять полученные знания по отношению к своим подчиненными. Таким образом, у нас получилось охватить всю организацию процессом коучинга.

Внедрение коучинга в ООО МПК «Ромкор» позволит повысить результативность и эффективность деятельности, как отдельного менеджера, так и подразделений.

Итак, влияние коучинга как эффективного инструмента развития личности в нашей организации можно сформулировать следующим образом:

- предполагает раскрытие и развитие потенциала и внутренних ресурсов и знаний менеджера, в том числе лидерства, стрессоустойчивости, умения принимать решения в нестандартных ситуациях.
- может снизить издержки, связанные с внешним обучением сотрудников за счет развития сотрудников как наставников;
- может способствовать стимулированию сотрудников к развитию корпоративных компетенций;
- поможет максимально эффективно транслировать корпоративную культуру и идеологию всем сотрудникам;
- снижение текучести кадров за счет создания развивающей среды и более высокой мотивации персонала.

## **Выводы по второй главе**

Проведя анализ работы штатных тренинг-менеджеров ООО МПК «Ромкор» мы сделали вывод, что далеко не все участники тренингов довольны их деятельностью. Чтобы устранить эту проблему, тренинг менеджеру стоит уделить больше внимание современной информации, которую можно использовать в практической деятельности, а так же разработать четкие методики для достижения эффективности тренингов, проявить индивидуальный подход к участникам тренинга, образовывать команды таким образом, что бы степень вовлеченности участников была максимальной. Что обусловило необходимость внедрения рекомендаций коучинга для повышения эффективности управления развитием личности в организации.

Итак, наше исследование показало, что коучинг является эффективным инструментом управления развитием личности и может быть внедрен в организацию, согласно нашим рекомендациям. Что в свою очередь позволит перспективе улучшить работу штатных тренинг-менеджеров, работа которых сможет влиять на личное развитие руководителей и далее через них на специалистов отделов сбыта и маркетинга, что окажет положительное влияние на работу организации в целом.

Внедрение коучинга в нашу организацию позволит повысить результативность и эффективность деятельности, как отдельного менеджера, так и подразделений.

Коучинг предполагает раскрытие и развитие потенциала и внутренних ресурсов и знаний менеджера, в том числе лидерства, стрессоустойчивости, умения принимать решения в нестандартных ситуациях.

Внедрение коучинга в ООО МПК «Ромкор» может помочь:

- снизить издержки, связанные с внешним обучением сотрудников за счет развития сотрудников как наставников;
- стимулировать сотрудников к развитию корпоративных компетенций;

- максимально эффективно транслировать корпоративную культуру и идеологию всем сотрудникам;
- снизить текучесть кадров за счет создания развивающей среды и более высокой мотивации персонала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня лидерами в своей сфере становятся организации, которые уделяют большую долю своего внимания обучению и развитию сотрудников компании. Повышение качества знаний сотрудников является одной из перспективных задач службы управления развитием личности в организации - добиваясь максимальной эффективности усвоения материала программы обучения, компания получит не только высокоэффективный, компетентный кадровый резерв, но и сможет оптимизировать количество издержек на образовательные программы для обучения сотрудников. Высокий результат подготовки кадров может обеспечить только партнерское взаимодействие и ответственность за качество обучения всех участников данного процесса.

Коучинг помогает нацелиться на перспективу. Когда человек работает над своим настоящим, ему становится возможным взглянуть на жизнь по-другому, понять себя и свои желания, потребности и ценности, избавиться от внутренних барьеров, которые препятствуют приближению к цели. Он сможет найти собственные решения самостоятельно.

Для оценки эффективности проведения тренингов в организации и их восприятие сотрудниками, был использован метод экспертного опроса.

В ходе нашего исследования было выявлено, что методы развития персонала, применяемые сейчас в организации, не достаточно эффективны. Требовался новый метод, который повысит уровень компетенций. И нами были предложены рекомендации по внедрению коучинга.

Руководители разных компаний, проводившие коучинг отмечали, что отношения с подчиненными улучшаются более чем на 50%, сотрудники работают в команде. Что касается компании ООО МПК «Ромкор», был зафиксирован большой интерес к проводившемуся исследованию.

Компания, при внедрении в свою образовательную программу метода коучинга, по предварительным прогнозам, сможет сократить издержки на обучение и развитие персонала в три-четыре раза. Поскольку в данный момент в компании в основном используются традиционные методы

развития персонала, которые не дают желаемого результата эффективности организации, внедрение коучинга скажется положительно на результатах компании. Однако нельзя не учитывать не моментальный процесс привыкания к новым методам, экономическую ситуацию в стране, а также уровень стабильности сегмента и сферы, в которых находится организация. Результатом эффективного внедрения коучинга может стать увеличение прибыли на 6-8% в течение двух кварталов.

Итак, наше исследование показало, что коучинг является эффективным инструментом управления развитием личности и может быть внедрен в организацию, согласно нашим рекомендациям. Что, в свою очередь, позволит перспективе улучшить работу штатных тренинг-менеджеров, работа которых сможет влиять на личное развитие руководителей и далее через них на специалистов отделов сбыта, маркетинга и логистики, что окажет положительное влияние на работу организации в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев С. А. Карташова А. М. Коучинг. / Статья. – М.: Психологический центр «На Волхонке», 2018г.
2. Авдеев С. А. Коучинг – что за «зверь» такой? / Статья, М.: АлександриД-Карьера, 2019г.
3. Вагин И. В., Рипинская П. А. Как стать миллиардером. Практический коучинг. - М.: АСТ, Астрель, 2017г.. - 304 с.
4. Вагин И. А., Глушай А. В. Как стать первым. Практический коучинг по-русски. - М.: АСТРЕЛ, 2019г.-259с.
5. Тимоти Голви Работа как внутренняя игра. - М: Альпина Бизнес Букс, 2018г.-417с.
6. Майлз Дауни Эффективный коучинг. - М.: Издательство: Добрая Книга, 2017г.-479с.
7. Ландсберг.Макс Коучинг: повышайте собственную эффективность. - М., ЭКСМО, 2018г.-396с.
8. Ландсберг М. В. Психология. – М.: Эксмо-Пресс, 2004г.- 435с.
9. Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. - С-Пб.: Речь, 2017г.-305с.
10. Огнев А.В. Организационное консультирование в стиле коучинг. - С-Пб.: Речь, 2019г.-243с.
11. Марша Рейнольдс Коучинг: эмоциональная компетентность. - Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2007г.-112с. 12. Рыбкин. И. Н. Коучинг социального успеха. - М., Институт общегуманитарных исследований, 2017г.-490с.
13. Смарт Дж.К. На пути к успеху. – С-Пб.: Нева, 2020г.-387с.
14. Самоукина Н.В., Туркулец. Н.А. Коучинг - ваш проводник в мире бизнеса. - С-Пб.: Питер, 2018г. - 325с
15. Сидоренко Е. В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. - С-Пб, «Речь» 2017г- 144с. 16. Торн К., Маккей М. Настольная книга тренера. - С-Пб.: Издательство Питер, 2008г.-342с 17. С. Торп, Дж. Клиффорд Коучинг. Руководство для тренера и менеджера. - С-Пб.: Питер, 2018г. - 245с
18. Дж. Уитмор Новый стиль менеджмента и управления персоналом. - М.: Финансы и статистика, 2018г.-357с.

19. Лаура Уитворт, Генри Кимси-Хаус, Фил Сэндал Коучинг. - Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса
20. Харрис Д. Коучинг. Личностный рост и успех. - С-Пб.: Речь, 2018г. – 254с.
21. Кошарная Г. Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии). Пенза : Издательство Пензенского государственного университета, 2017. С. 14.
22. Авдеев С. Коучинг // Управление персоналом. 2019. № 5. С. 36—43.
23. Коучинг: истоки, подходы, перспективы : сб. СПб.: Речь, 2006. 110 с.
24. Майорова Е. Полюбите коучинг // Управление персоналом. 2017. № 12. 45-48.
25. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. СПб. : Речь, 2007. 264 с. ; Патрахина Т. Н. Управление персоналом: отбор, обучение, мотивация. Нижневартовск : НГГУ, 2009. 175 с. ; Перцев А. В., Карнаух И. И. Коучинг: успех после успеха. Екатеринбург : У-Фактория, 2018. 125 с.
26. Сербина Ю. Два в одном: соционика для коучинга // Управление персоналом. 2017. № 20. С. 56-59.
27. Самоукина Н. Коучинг - ваш проводник в мире бизнеса. СПб.: Питер, 2007. 192 с.
28. миДойг Д. Коучинг, сопровождающийся изменениями // Coach. 2018. № 4. С. 14-15.
29. Уитмор Дж. Coaching - новый стиль менеджмента и управления персоналом : практ. пособие. М.: Финансы и статистика, 2016. С. 54.
30. Авдеев С. Коучинг // Управление персоналом. 2019. № 5. С. 36-43.
31. «Восток-Запад». Русская школа коучинга : статья о коучинге. - Режим доступа: <http://www.coaching.su/pages/whatiscoaching>.
32. Савкин А. Д. Коучинг по-русски: смелость желать. СПб. : Речь, 2020. 112 с.
33. Международный Эриксоновский университет : статьи о коучинге. - Режим доступа : <http://www.erickson.ru/what-is-coaching.htm>.
34. Базарова Т. Ю. Управление персоналом. М. : Юнити, 2019. 560 с. ; Вагин И. Как стать первым: Практический коучинг по-русски. М. : АСТ, 2006. 288 с. ; Донг Д. Коучинг, сопровождающийся изменениями // Coach. 2015. № 4. С. 14—15.

35. Хайнце Р. Не бойтесь изменений! Как достичь успеха в ходе перемен / пер. с нем. Г. Гринкевич. СПб.: Издательство Венера Регена, 2019. - 168 с.
36. Щегорцов В.А. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.А. Щегорцов, В.А. Таран под ред. В.А. Щегорцова. М.: Юнити-Дана, 2019. - 543 с.
37. Яхонтова Е. С. Soft Management, или Управление отношениями в компании: Учебник. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2019. - 470с.
38. Голви Т. «Работа как внутренняя игра: фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте». М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
39. М. Дауни «Эффективный Коучинг». Хорошая книга, 2017.
40. О. В. Лаврова. «Любовь в эпоху постмодерна: коучинг о людях "До востребования"» - М.: «Дело и сервис», 2020. - С. 448.