

УДК 378.018.43
DOI: 10.26140/bgз3-2020-0902-0020

РОЛЬ КОУЧИНГА В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

© 2020
AuthorID: 448794
SPIN: 7563-3025

Татарinov Константин Анатольевич, кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Менеджмент, маркетинг и сервис»
Байкальский государственный университет
(664003, Россия, Иркутск, улица Ленина, 11, e-mail: tatarinov723@gmail.com)

AuthorID: 709656
SPIN: 5655-6584

Зверев Александр Федорович, кандидат экономических наук, профессор кафедры
экономики Института экономики, управления и прикладной информатики
Иркутский государственный аграрный университет им. А.А. Ежевского

(664038, Россия, Иркутская область, Иркутский район, пос. Молодежный, e-mail: zverev_af@mail.ru)

Аннотация. Сегодня будущее компании связывают с интеллектуальным капиталом сотрудников в ней работающих. Необходимость постоянно повышать квалификационный уровень сотрудников заставляет руководство искать действенные методы обучения. Для поддержки сотрудников в компании наряду с академическими курсами, всё чаще используют коучинг. Как процесс помощи сотрудникам в реализации их пикового потенциала, коучинг развивает сильные стороны личности, позволяет преодолевать внутреннее сопротивление и надуманные ограничения в личном развитии. Ведь личная эффективность человека зависит не только от его талантов и способностей, но и от барьеров, наиболее опасными из которых будут внутренние. Поэтому максимального потенциала человек достигает за счёт преодоления внутренних ограничений. Авторы коучинг понимают, как краткосрочное вмешательство, направленное на повышение результативности или на развитие конкретного навыка у сотрудника. Главная задача коуча состоит в том, чтобы переключить внимание собеседника с внешних преград, стоящих на его пути, на внутренние психологические барьеры. В статье авторы большое внимание уделили бизнес-коучингу и представили различные виды корпоративного коучинга. Авторы также представили определение коучинга в корпоративном контексте.

Ключевые слова: определения коучинга, виды коучинга, личный коучинг, наставник, тренер, лайф-коучинг, бизнес-коучинг, топ-менеджер, ангел-хранитель, коуч-эксперт, психологический приём, начинающий предприниматель, цифровая экономика, квалификация персонала, дополнительное профессиональное образование.

ROLE OF COACHING IN THE SYSTEM OF ADDITIONAL VOCATIONAL TRAINING

© 2020

Tatarinov Konstantin Anatolyevich, Candidate of Economics, Associate Professor,
Department of Management, Marketing and Service
Baikal State University

(664003, Russia, Irkutsk, street Lenina 11, e-mail: tatarinov723@gmail.com)

Zverev Alexander Fedorovich, Candidate of Economic Sciences, Professor, Department
of Economics, Institute of Economics, Management and Applied Informatics
Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Ezhevsky

(664038, Russia, Irkutsk region, Irkutsk district, settlement Youth, e-mail: zverev_af@mail.ru)

Abstract. Today, the future of the company is associated with the intellectual capital of the employees in it. The need to constantly improve the qualification level of employees makes management seek effective teaching methods. In addition to academic courses, coaching is increasingly being used to support employees in a company. As a process of helping employees to realize their peak potential, coaching develops the strengths of the personality, allows you to overcome internal resistance and far-fetched limitations in personal development. Indeed, a person's personal effectiveness depends not only on his talents and abilities, but also on barriers, the most dangerous of which will be internal ones. Therefore, a person reaches peak potential by overcoming internal limitations. The authors understand coaching as a short-term intervention aimed at improving performance or developing a specific skill for an employee. The main task of the coach is to shift the attention of the interlocutor from the external barriers that stand in his way, to internal psychological barriers. In the article, the authors paid great attention to business coaching and presented various types of corporate coaching. The authors also presented a definition of coaching in a corporate context.

Keywords: definitions of coaching, types of coaching, personal coaching, mentor, trainer, life coaching, business coaching, top manager, guardian angel, coach expert, psychological technique, aspiring entrepreneur, digital economy, staff qualifications, additional professional education.

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами. В цифровой экономике стратегическим ресурсом бизнеса является правильно отобранный и квалифицированный персонал. Успех компании и сохранение своего места на конкурентном рынке зависит от приверженности и компетенции людей в ней работающих [1]. Лояльность персонала очень важна в сервисных и технологических бизнесах. В производственной сфере роль работников незначительна, так как конвейерное изготовление товаров может быть размещено в любой стране мира с дешевой рабочей силой. Однако, оказывать индивидуализированные услуги и производить высокотехнологичные товары

конвейерным способом невозможно. Чтобы компании создать себе производительный персонал, она должна его обучать и мотивировать на достижение заявленных целей. При этом профессиональные цели должны не противоречить личным. Для этого в компании создают систему дополнительного профессионального обучения [2]. Эта система поддерживает ментальную сферу работников, чтобы они «не заикались» на рабочем месте, а были вовлечены в рост бизнеса. Лучше всего с этой работой справляются мотивационные коучи, которые создают у сотрудников производственный энтузиазм [3]. Коуч должен быть не только экспертом в определённой профессиональной области, но и психологом, помогаю-

щим в разрешении межличностных и внутриорганизационных деструктивных конфликтов.

Коучинг – это интерактивный образовательный процесс, использующий социологические, психологические, экономические и управленческие методы. В современный период он стал самым эффективным по скорости и качеству методом повышения квалификации топ-менеджеров и рядовых сотрудников. Вначале профессия тренера всегда отождествлялась со спортом и было замечено, что наиболее эффективными в управлении спортивными командами оказывались не бывшие профессиональные спортсмены, а далёкие от спорта тренеры-мотиваторы. Впоследствии была налажена подготовка таких специалистов-психологов, которые мотивировали на дополнительные усилия команды и выдающихся спортсменов-звёзд. Успех данной мотивационной модели из мира спорта был импортирован в другие области жизни (политика, кинематограф, шоу-бизнес), а также на производственные предприятия. В начале коучинг был «секретной ядерной бомбой» у топ-менеджеров корпораций, но со временем проник и на низшие уровни управления. В начале третьего десятилетия 21-го века коучинг является особым стилем управления и рассматривается как психологический способ руководства людьми, позволяющий легко достигать поставленных целей через преодоление личных ограничений человека и раскрытия его сильных сторон. В современном бизнесе коучинг развивает человеческий потенциал через индивидуализированное обучение, основанное на реально достижимых целях и профессиональных проблемах [4, 23]. Коучинг снимает возникшее психологическое напряжение между человеком, его ролью в компании и внешней средой.

Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы. Большое число публикаций по наставничеству и коучингу говорит о психологических проблемах сотрудников компаний, препятствующих их личному развитию и достижению целей организаций. Проблемами коучинга в различных сферах жизни занимались такие учёные, как: А.Ю. Кононов, О.В. Мартынов, О.В. Бережнова, С.И. Абрамов, В.В. Кузнецов, С.А. Уржунцева, Н.Г. Перевозчикова, Ж.В. Смирнова, А.В. Трутанова, О.С. Карымова, А.Б. Шипуля, Т.Н. Лобанова, Н.Г. Айварова, М.В. Наумова, М.Н. Арнаут, Н.А. Царева.

Кононов А.Ю. выделяет ряд профессионально-личностных характеристик коуча и определяет систему поощрения наставничества для рядового персонала сервисных компаний [5]. Мартынов О.В., Бережнова О.В. определяют духовно-нравственную основу образования, основанную на воздействии гуру на ученика своим личным примером [6]. Абрамов С.И., Кузнецов В.В., Уржунцева С.А. считают, что задача корпоративного тренера состоит не в решении практических задач в компании, а в обеспечении здорового морально-психологического климата и духовно-нравственного воспитания [7]. Перевозчикова Н.Г., Смирнова Ж.В., Трутанова А.В. проводят различие между куратором и тьютором, а также определяют формы тьюторской работы [8]. Карымова О.С. считает, что лояльность и мотивация сотрудников изменяются с помощью целенаправленного командного коучинга [9]. Шипуля А.Б. выделяет особенность корпоративного тренинга, где сотрудники обучаются посредством получения опыта, а не через заучивание должностных инструкций, правил и последовательности действий [10, с. 236]. Лобанова Т.Н. предлагает не пытаться изменять духовно-нравственные характеристики человека посредством бизнес-коучинга, а принимать на работу кандидатов с уже нужными корпоративными ценностями (добросовестность, приоритет «чести мундира», заинтересованность в престиже компании) [11, с. 262]. Айварова Н.Г., Наумова М.В. говорят о «несформиро-

ванности личности» у молодых сотрудников компаний из-за негативных социально-психологических факторов и предлагают психологическое корпоративное сопровождение для развития профессиональных и личностных качеств [12, с. 268]. Арнаут М.Н., Царева Н.А. рассматривают самый эффективный механизм адаптации молодых сотрудников – систему наставничества [13, с. 35].

Формирование целей статьи (постановка задания). Цель статьи заключается в определении роли коучинга в процессе повышения квалификации и мотивации сотрудников компаний. Для этого необходимо определить значение, формы и разновидности бизнес-коучинга, а также вскрыть его недостатки.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов. Различные варианты коучинга существовали ещё в бывшем Советском Союзе на крупных заводах и фабриках в виде системы наставничества. В начале рыночной экономики в России данный вид обучения в основном применялся в банковской и страховой сферах. Мода на коучинг в нашей стране в первых двух десятилетиях 21-го века развивалась стремительно, как в отношении руководящего состава и низовых сотрудников, так и частных лиц. Люди стали понимать, что без взгляда со стороны невозможен кратный рост ни в доходах, ни в личной жизни [14]. Потребность в коучинге приводит к росту его профессионализации и формированию тренинговых компаний.

Существует множество сложных и неоднозначных определений коучинга в зависимости от того, на кого они направлены и каких целей достигают. Если трактовать коучинг как полезную беседу одного человека с другим, то любое обсуждение, приносящее пользу, может означать коучинг. С другой стороны, коучинг можно определить, как помощь в конкретных профессиональных ситуациях, касающихся принятия неоднозначных управленческих решений. Следующее определение личного коучинга, отождествляет его с запланированным двусторонним процессом, в котором личность развивает свои навыки и получает определённые компетенции через объективную оценку, целенаправленные действия и регулярную обратную связь [15]. Исходя из задач данной статьи, авторы определяют коучинг как спланированный метод индивидуального обучения сотрудников компании опытным инструктором с целью увеличения интеллектуального личного капитала. Данный интерактивный учебный процесс связан с использованием психологических приёмов, которые помогают отдельным сотрудникам существенно ускорить темпы их профразвития.

Авторы рассматривают коучинг в трёх значениях: инновационный стиль управления работниками, набор конкретных образовательных компетенций и многогранный способ поддержки личного развития сотрудников с помощью различных психологических техник для увеличения их ценности [16]. К характерным особенностям коучинга можно отнести следующее: помощь в учёбе, стимуляция мышления, добровольность, атмосфера уважения, отсутствие принуждения со стороны наставника, повышение самооценки, нахождение баланса между личной жизнью и работой и фокус на достижении цели [17, 23].

По сферам деятельности выделяют два основных вида коучинга: лайф-коучинг и бизнес-коучинг.

Индивидуальное общение в формате «клиент-коуч» фокусируется на достижении личных целей, построение плана жизни и преодоления личных проблем. При этом существенно повышается качество жизни, решаются проблемы с детьми и супругом, появляются финансовая свобода и выдающиеся результаты в творческой деятельности. Такое жизненное обучение позволяет: понять себя, стать уникальной индивидуальностью, найти основу для удовольствия от жизни и вступать в длительные отношения с другими людьми. Суть личного коучинга

очень точно описал Альберт Эйнштейн: «Я никогда ничему не учил своих учеников, а только создавал им условия для учебы».

Бизнес-коучинг в основном ориентирован на стратегическое управление сотрудниками и на поддержку деятельности топ-менеджеров. Следует различать направленность бизнес-коучинга в малом бизнесе и крупных корпорациях (таблица 1).

Таблица 1 – Объекты бизнес-коучинга в компаниях

Малый бизнес	Крупные корпорации
Собственники малого бизнеса	HR-отделы
Стартаперы	Руководители всех уровней
Частнопрактикующие мастера	Рядовые сотрудники для защиты от «выгорания» на работе
Удалённые IT-специалисты (фрилансеры)	Менеджеры по корпоративным продажам
Люди, желающие в будущем открыть своё дело	Особо ценные творческие сотрудники

В рамках бизнес-коучинга авторы выделяют несколько разновидностей профессионального коучинга:

1. Восстановительный коучинг, применяемый для быстрой помощи сотрудникам (например, отсутствие элементарных навыков работы на новой должности).

2. Карьерный коучинг, помогающий людям расти по карьерной лестнице.

3. Инновационный коучинг, поддерживающий развитие руководителей всех уровней в той степени, в которой это необходимо для бизнеса.

4. Управленческий коучинг, развивающий управленческие компетенции менеджеров.

5. Личный коучинг топ-менеджеров, помогающим им ставить амбициозные корпоративные цели.

Бизнес-коучинг как правило индивидуален, но может быть и групповым (командным). При этом командный коучинг из-за эффекта синергии не следует отождествлять с простой суммой индивидуальных взаимодействий (таблица 2).

Таблица 2 – Формы командного коучинга

Формы	Процедуры
Мотивационный	Запуск мотивационного процесса и постановка ближайших целей для активизации действий.
Консультационный	Поддерживающие консультации, позволяющие понять соответствие поставленных целей проектов и достигающих их бизнес-команд.
Обучающий	Экспертная оценка эффективности командной работы и подведение итогов.

Корпоративный коучинг представляет собой модель трансформационного общения и позволяет сотрудникам на всех уровнях управления строить прочные доверительные отношения. Бизнес-коучинг помимо внешних профессионалов может осуществляться топ-менеджерами, имеющими соответствующую квалификацию и высокий авторитет у подчинённых. Циклические беседы с «новичками» помогают сохранить их мотивацию к работе и стать эффективными сотрудниками [18, 23]. Однако роль менеджера как тренера не совсем правильное решение, так как сотрудники воспринимают его не как наставника, а как начальника, который ставит им задачи, и поэтому в своём подсознании не доверяют ему. Профессиональный успех коуча напрямую связан с развитыми «мягкими» навыками: способность слушать, открытость, коммуникабельность и высокая личная культура, которая даёт возможность достойно выйти, даже из очень проблемной ситуации. Коуч должен иметь чувство юмора, помогающее разрядить напряжённую атмосферу и большую чувствительность, позволяющую ему в определённых моментах высказывать свою точку зрения.

Большую помощь коучинг может оказать начинаю-

щим предпринимателям, которые часто теряются при столкновении с жесткими рыночными условиями и неэкономической конкуренцией [19, 23]. В этом случае помощь наставника бесценна, так как он вселяет в предпринимателя веру и совместно анализирует пути разрешения непростой ситуации.

Помощь наставника особенно полезна в нашу цифровую эпоху, связанную с трудовой миграцией и перемещением молодёжи в крупные города и за рубеж [20]. Интернет сильно сузил мир и коуч может заменить родственников, а иногда даже стать «ангелом-хранителем». Наставник никогда не действует с альтруистической позиции, он не должен быть другом или давать универсальные рецепты. Он должен просто помогать решать психологические проблемы.

Недостаток коучинга связан с его неопределённостью, так как практически любой может им называться после получения соответствующего образования [21]. Но ведь диплом коуча не так важен, как их опыт. Никто не станет обращать внимание на навыки личного общения, если сам коуч не построил крупный бизнес и материально заинтересован в обучении сотрудников. Настоящий тренер не может учить идти по тому пути, который сам не прошёл. Только те, кто уже достиг определённых успехов в бизнесе могут передавать свой личный опыт.

Выводы исследования и перспективы дальнейших изысканий данного направления. Авторы считают, что главная роль коуча-эксперта в компании – это помощь молодым сотрудникам в адаптации на новом месте и в сотрудничестве с коллегами [22]. Ведь часто «новичок» не понимает, как работает вся компания. Наставник же знает все нюансы и может сыграть большую роль в понимании смысла и значимости должностных обязанностей, выполняемых в компании. Поэтому коучинг помогает новому сотруднику за минимальное время понять свою новую работу и интегрировать её со своей самореализацией и будущим карьерным ростом. Также наставничество для опытных сотрудников служит укреплению чувства идентификации с компанией и поддерживает независимое управление саморазвитием [23].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Светник Т.В. Управление эффективностью бизнеса на стадии интенсивного роста малого предприятия / Т.В. Светник, Е.В. Федюкович // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2014. – № 4. – С. 133-143.
2. Баева О.Н. Оценка участия руководителей в дополнительном профессиональном образовании на основе данных статистических наблюдений / О.Н. Баева // Известия Байкальского государственного университета. – 2016. – Т. 26, № 6. – С. 980-986. – DOI: 10.17150/2500-2759.2016.26(6).980-986.
3. Самаруха А.В. Актуальные проблемы развития финансирования технологического предпринимательства в России / А.В. Самаруха // Региональная Россия: история и современность. – 2018. – № 1. – С. 235-239.
4. Балашова М.А. Интеллектуальный капитал: сущность, способы измерения, критика источников / М.А. Балашова // Baikal Research Journal. – 2014. – № 1. – С. 22-22.
5. Кононов А.Ю. Адаптация и наставничество как инструменты управления сервисом на предприятиях общественного питания / А.Ю. Кононов // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – № 4 (29). – С. 211-214.
6. Мартынов О.В. Педагогические идеи индийского философа Ауробиндо Гхоша / О.В. Мартынов, О.В. Бережнова // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2019. – Т. 8. – № 3 (28). – С. 165-168.
7. Абрамов С.И. Духовные основания корпоративного образования работников (на примере предприятий легкой промышленности) / С.И. Абрамов, В.В. Кузнецов, С.А. Уржунцева // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2018. – Т. 7. – № 4 (25). – С. 13-16.
8. Перевозчикова Н.Г. Роль тьютора в управлении самостоятельной работой обучающихся / Н.Г. Перевозчикова, Ж.В. Смирнова, А.В. Труфанова // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2017. – Т. 6. – № 3 (20). – С. 182-184.
9. Карымова О.С. Опыт изучения лояльности сотрудников в коммерческой организации / О.С. Карымова // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2017. – Т. 6. – № 3 (20). – С. 298-300.
10. Шипуля А.Б. Взаимодействие ведущего и участников тренинговой группы (из опыта работы) / А.Б. Шипуля // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2017. – Т. 6. – № 1 (18). – С. 235-239.

11. Лобанова Т.Н. Современный мотивационный механизм / Т.Н. Лобанова // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. – 2017. – Т. 6. – № 2 (19). – С. 260-264.
12. Айварова Н.Г. Актуальные вопросы психологического здоровья современной студенческой молодёжи / Н.Г. Айварова, М.В. Наумова // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. – 2017. – Т. 6. – № 4 (21). – С. 266-269.
13. Арнаут М.Н. Экономико-адаптационный механизм управления персоналом / М.Н. Арнаут, Н.А. Царева // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. – 2017. – Т. 6. – № 3 (20). – С. 35-38.
14. Баева О.Н. Поколение Y: мотивация в работе и обучении / О.Н. Баева, С.В. Пинайкина // *Управление корпоративной культурой*. – 2016. – № 2. – С. 134-139.
15. Баева О.Н. Выявление востребованных на рынке труда компетенций: опыт эмпирического исследования / О.Н. Баева, Н.П. Шерстянкина // *Экономика труда*. – 2018. – Т. 5. – № 3. – С. 835-850.
16. Музычук Т.Л. IV технологическая революция как вызов вузовскому сообществу / Т.Л. Музычук, А.М. Бычкова. – DOI: 10.17150/2500-2759.2019.29(4).581-586 // *Известия Байкальского государственного университета*. – 2019. – Т. 29, № 4. – С. 581-586.
17. Анохов И.В. Нравственность как инструмент управления / И.В. Анохов // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. – 2019. – № 1. – С. 73-87.
18. Нигай Е.А. Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Хапк «Григнаро» / Е.А. Нигай, В.А. Окорокова, Д.Д. Петрова // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. – 2019. – Т. 8. – № 4 (29). – С. 293-296.
19. Карпикова И. С. Предпринимательская активность населения моногородов: социологическая оценка проблем и перспектив / И. С. Карпикова, Е. И. Нефедьева, А. А. Москаленко // *Известия Иркутской государственной экономической академии*. – 2015. – Т. 25, № 5. – С. 781-787. – DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(5).781-787.
20. Музычук Т.Л. Образовательная мобильность студентов региональных вузов России / Т.Л. Музычук, И.В. Анохов, В.А. Зыкова // *Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право*. – 2018. – Т. 28. – № 4. – С. 472-482.
21. Баева О.Н. Привлекательная компания и работа глазами выпускников экономического вуза / О.Н.Баева, Д.Н. Хлебович // *Мотивация и оплата труда*. – 2006. – № 4. – С. 250-263.
22. Якимова Е. М. К вопросу о фундаментальности предпринимательской деятельности как научной категории / Е. М. Якимова // *Baikal Research Journal*. – 2018. – Т. 9, № 1. – DOI: 10.17150/2411-6262.2018.9(1).1.
23. Białek R. Coaching jako metoda wspierania przedsiębiorczości / R. Białek // *Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA*, 12(2/2016), s. 71-87.

Статья поступила в редакцию 10.02.2020

Статья принята к публикации 27.05.2020