

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № 3 / 2023, Vol. 15, Iss. 3 <https://esj.today/issue-3-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/14ECVN323.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Болдырева, Н. П. Применение коучинга как инструмента развития персонала и организации / Н. П. Болдырева // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 3. — URL: <https://esj.today/PDF/14ECVN323.pdf>

For citation:

Boldyreva N.P. The use of coaching as a tool for the development of personnel and organization. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(3): 14ECVN323. Available at: <https://esj.today/PDF/14ECVN323.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

Болдырева Нина Павловна

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»
Орский гуманитарно-технологический институт, Орск, Россия
Доцент кафедры «Экономики и управления»
Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: boldyrewa.nin@yandex.ru

Применение коучинга как инструмента развития персонала и организации

Аннотация. Выбранная автором тема научной статьи является в достаточной степени актуальной, поскольку современный бизнес сегодня довольно часто пользуется услугами коучей, которые предлагают весьма широкий спектр всевозможных программ, которые признаются продуктивными и приносящими результат для развития не только бизнеса, но и личности каждого сотрудника, учитывая их психотипы. Коучинг в большей степени призван помочь людям легче проходить обучение, нежели чем учит чему-либо. Коучинг предстает в качестве синтеза бизнес-консультирования, психологического консультирования, а также тренинга, который имеет целевую установку на создание подходящей корпоративной культуры. Коучинг может выступать и в качестве самостоятельного метода, имеющего свои правила, собственную философию и технологии. Его уникальность заключается в демонстрации новационного качества деятельности, которое не доступно другим методам. Цель проводимого автором статьи исследования заключается в том, чтобы предложить рекомендации по разработке программы развития консультантов с целью повышения качества предоставляемых коучинговых услуг в организации. В данном исследовании автором использовались следующие методы: анализа, синтеза, классификации, обобщения, сравнения. Информационную базу исследования составляют труды российских, а также европейских и американских специалистов, которые посвящены вопросам изучения коучинга, его технологий и оценки их эффективности. Результаты проведенного исследования дали возможность автору статьи сделать вывод о том, что именно оказывает воздействие на показатели обучения, когда клиент осуществляет взаимные действия с коучем, каким образом полученные знания можно применять на практике и в какой степени успешно на результатах сказываются полученные знания. Также автор исследования предложил рекомендации, которые будут направлены на расширение границ в рамках обучения и позволят получить возможность наиболее продуктивно развивать как отдельные команды, так и организацию в целом. Практическая значимость проведенного автором статьи исследования заключается в том, что были предложены рекомендации по разработке программы развития консультантов с целью повышения качества предоставляемых коучинговых услуг в организации.

Ключевые слова: коуч; специалист по развитию; бизнес-консультант; ментор; наставник; виды коучинга; коуч-сессии; коучинг как технология для развития персонала и организации; оценка эффективности коучинга

Введение

На сегодня коучинг может быть рассмотрен как своего рода мастерство по созданию благоприятной среды, которое призвано обеспечить более легкий путь в продвижении человека к желаемым целям так, чтобы оно приносило удовлетворение, от того, что делаешь; процесс формирования и развития коучем условий для многостороннего воспитания личности клиента; умение оказывать содействие в подъеме результативности, обучении и развитии человека; отношения, способные оказать помощь людям в получении редких результатов в их жизни, карьере, бизнесе или в общественных делах. Благодаря коучингу клиенты получают возможность расширить область познания, а также повысить уровень собственной результативности и качество своей жизни [1].

Автор статьи, изучая различные источники, пришел к выводу о том, что бизнес-консультирование с каждым годом все больше и больше набирает обороты в бизнес-среде, и каждый четвертый специалист на российском рынке стремится пройти обучение и получить международный сертификат профессионального бизнес-тренера (по стандартам Международной Федерации Коучинга ICF).

Стоит отметить, что роль и значение коучинга заключается в том, чтобы оказать определенное воздействие на развитие персонала и может оказывать содействие в достижении высоких результатов труда, что в последующем даст возможность руководителю повысить заработную плату сотрудникам, показавшим наилучшие результаты.

В бизнесе в качестве специалиста по развитию выступает человек, который, как и в спорте, призван оказать помощь в мобилизации имеющихся ресурсов для достижения поставленной цели.

Достичь результатов в бизнесе путем обучения и развития сотрудников в процессе работы гораздо более ценно как для самих сотрудников, так и для менеджеров, коуча и всей организации: именно в способности обучаться кроется залог успеха в развитии организации [2].

Консультирование в бизнесе рассматривается как метод, посредством которого команда или человек в партнерстве с тренером способны открыть личный внутренний потенциал и добиться желаемых результатов. Применяя коучинг как инструмент развития, человек способен сформировать свой взгляд на развитие личности (самого себя), разрабатывать стратегии движения к целям и реализовывать их, а также расставлять приоритеты, чтобы жить в согласии с собственными ценностями [3].

Бизнес-консультирование используют и как продуктивный инструмент, приносящий свои положительные результаты в вопросах мотивации персонала.

Результаты, которые представляется возможным получить, если применять бизнес-консультирование в целях развития организации, представлены на рисунке 1.

Цель проведенного автором статьи исследования заключается в том, чтобы предложить рекомендации по разработке программы развития консультантов с целью повышения качества предоставляемых консультационных услуг в организации.

Задачи исследования: провести изучение понятия и сущности менторства, коучинга, коуч-сессий; рассмотреть различные виды коучинга и его этапы, а также этапы коуч-сессий, критерии оценки выбора коучинговых фирм и коучей; провести анализ имеющихся на практике

подходов разных авторов к изучению коучинга, как технологии развития организации; провести оценку коучингу как технологии с точки зрения его результативности; предложить рекомендации по разработке программы развития консультантов с целью повышения качества предоставляемых коучинговых услуг в организации.

Гипотеза: существуют различные инструменты, технологии и/или практики, которые повышают эффективность работы консультанта по развитию с вопросами развития персонала и организации в любой сфере деятельности.

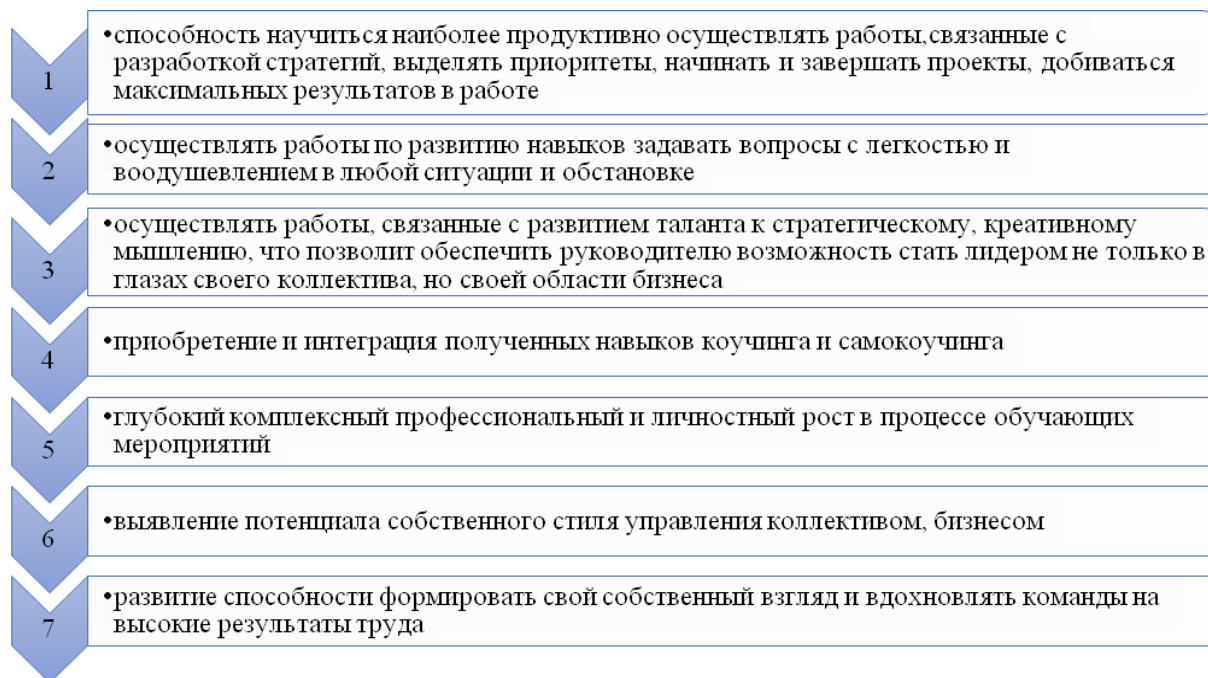


Рисунок 1. Ожидаемые результаты, которые представляется возможным получить при применении бизнес-консультирования в целях развития организации (составлено автором на основе [4])

Материалы и методы

При проведении исследования источниками информации послужили научные труды российских, европейских, американских и других специалистов, занимающихся изучением вопросов, связанных с применением коучинговых технологий, цель которых заключается в обучении и развитии как групп, так и организаций в целом.

В процессе исследования были использованы следующие методы: анализа, синтеза, классификации, обобщения, сравнения.

Исследование данной темы автором было проведено в три этапа:

В рамках проводимого исследования автором статьи на первом этапе было раскрыто понятие и сущность менторства, коучинга, коуч-сессий; были выделены виды коучинга. Кроме того, автором статьи были выделены в рамках первого этапа цели, задачи, принципы коучинга, а также критерии оценки выбора коучинговых фирм и коучей, профессиональные качества коучей. На первом этапе были выделены результаты, которых представляется возможным добиться при продуктивном взаимодействии коуча с сотрудниками организации, определены задачи, реализуемые при обучении.

На втором этапе проводимого исследования автор статьи провел анализ подходов разных авторов к изучению применяемых на практике технологий коучинга.

На третьем этапе автором статьи предложены рекомендации по разработке программы развития консультантов с целью повышения качества предоставляемых коучинговых услуг в организации.

Результаты и обсуждение

В рамках проводимого исследования автор статьи подробно рассмотрит роль и значение коучинга в развитии организации. Технологии бизнес-консультирования как отдельного вида деятельности получили свое развитие в США в 1974 г. Одной из главных задач коучинга является то, чтобы посредством его применения обеспечить развитие самосознания и чувства ответственности у человека, занятого профессиональной деятельностью [5].

Бизнес-консультирование может быть рассмотрено как процесс, способный обеспечить помощь в реализации процессов обучения и развития и, следовательно, росте уровня компетентности и проведению работ, направленных на усовершенствование профессиональных навыков обучающегося. В современной практике, бизнес-консультирование является не только результативным стилем управления, но и, с экономической точки зрения, довольно выгодным средством развития персонала.

В качестве консультанта по развитию может выступать сотрудник компании или приглашенный человек (внешний провайдер), который будет осуществлять работы, связанные с консультированием для сотрудников компании [6].

Когда руководитель организации задумывается о проведении обучающих мероприятий для своего персонала посредством коуч-технологий, он должен определить для себя цели и задачи обучения и результаты, которые хочет получить по итогам обучения от своего персонала [7].

На рисунке 2 представлены цели коучинга.

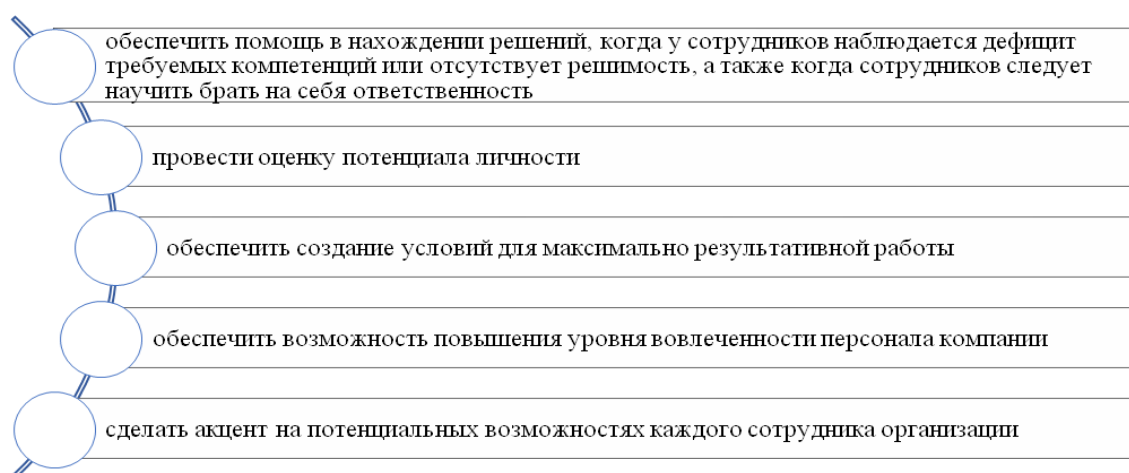


Рисунок 2. Цели коучинга (составлено автором на основе [1; 5; 8])

Задачи коучинга представлены на рисунке 3.

Рассмотрев цели и задачи коучинга, следует также ответить и на вопрос: «Для кого предназначен коучинг?».

На практике, как правило, к коучингу как инструменту развития персонала/организации прибегают: владельцы и директора компаний; директора по персоналу; руководители подразделений; бизнес-тренеры; психологи, консультанты; люди, заинтересованные в собственном развитии [9].

В настоящее время, когда мир стремительно меняется под воздействием всевозможного рода изменений во всех областях и сферах деятельности, понятие коучинг или бизнес-консультирование приобретает новые возможности. Но, в тоже время, стоит отметить, что многим кажется, что бизнес-консультирование является родственным понятием менторству, однако, это не так.

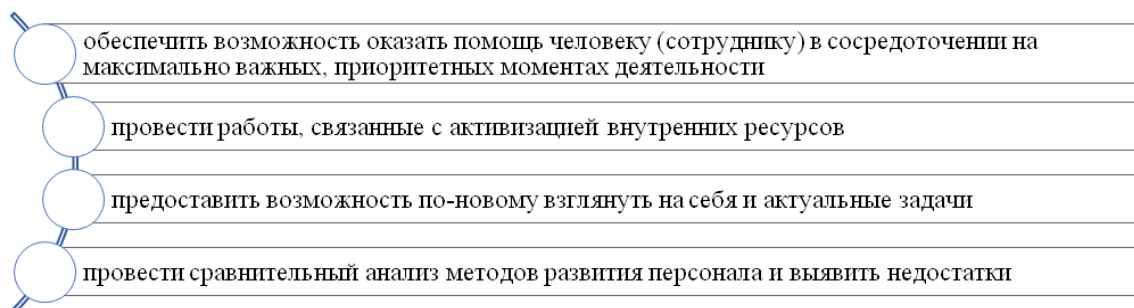


Рисунок 3. Задачи коучинга (составлено автором на основе [1; 5; 8])

Бизнес-консультирование по своей сути отражает то, как консультант по развитию осуществляет взаимодействие с аудиторией, с которой будет работать в виде специфического вида консалтинга, который делает ставку на потенциал клиента. При этом коуч или консультант по развитию не дает каких-то конкретных готовых советов или решений для вызовов клиента, а только подводит его к собственным решениям и организует процесс поиска индивидуальных ответов. Менторинг, также, как и коучинг, призваны обеспечить помощь людям в том, чтобы добиться успеха в определенной сфере жизнедеятельности или даже качественно внедрить изменения в свою жизнь и изменить ее к лучшему в целом. Но делают это разными методами [10].

Менторство можно рассматривать как отдельный и самостоятельный процесс, в рамках которого ментор объясняет своему ученику и демонстрирует на личном примере, что и каким образом надлежит делать, чтобы достичь той или иной поставленной цели, поскольку он обладает большим опытом в данном деле. Ментор в определенной степени осуществляет выполнение и функции коуча, но в целом, менторинг предстает в качестве более широкомасштабного процесса [11].

Если говорить более простым языком, то менторство рассматривается как наставничество, но не в чистом виде, а в сочетании с консультированием, коучингом и даже психологической помощью.

В современной практике обучения команд, специалисты в управленческих науках используют такие термины как: «супервизия», «менторинг», «консультирование» и «коучинг». Все они, как правило, обладают общим ядром: они базируются на парном взаимодействии двух сотрудников в одной (реже разных) организации с целью управления знаниями (передача знаний, навыков, культура) [10; 11].

Стоит отметить, что коучинг и наставничество, с одной стороны, дополняют друг друга, но с другой, имеют ряд отличительных особенностей и различаются в подходах к обучению и развитию персонала.

Коучинг и наставничество занимают существенное место в обучении и развитии персонала организации.

Рассмотрев цели, задачи коучинга, а также ответив себе на вопрос: «Для чего нужно проводить обучение, используя коучинг?», руководитель организации должен определить этапы и принципы проведения обучения при участии консультанта по развитию. Также важным является и факт того, какие результаты можно получить от продуктивного взаимодействия консультанта по развитию с сотрудниками организации. На рисунке 4 автор статьи представил основные показатели продуктивного взаимодействия консультанта по развитию с сотрудниками организации [12].

Современная практика обучения с помощью коучинга по формату выделяет два вида коучинга: личный (очный) коучинг и дистанционный (интернет, заочный) коучинг.

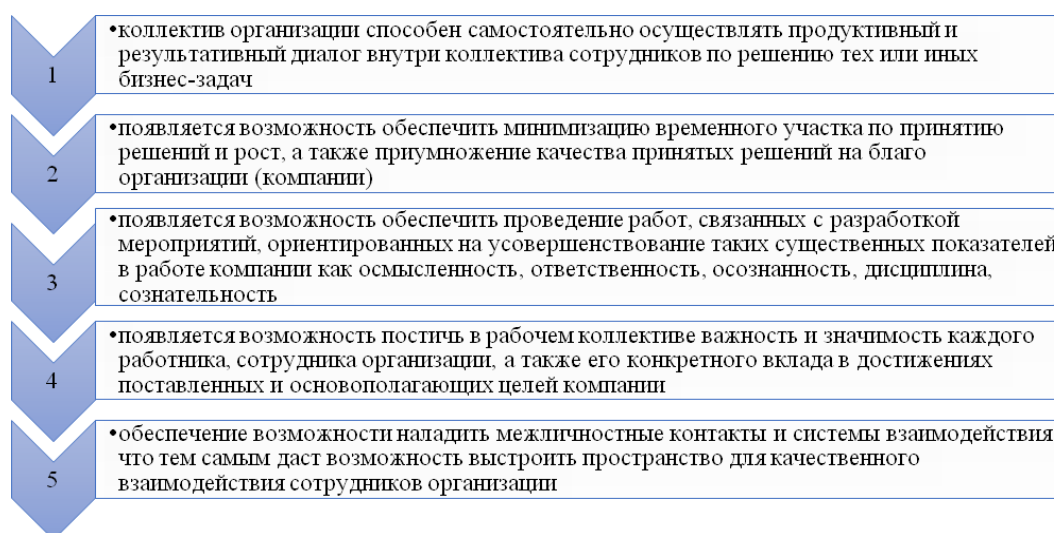


Рисунок 4. Показатели продуктивного взаимодействия коуча с сотрудниками организации (составлено автором на основе [4])

По области применения специалистами выделены такие виды коучинга как: лайф, бизнес, карьерный, лидерства (личной эффективности), административный, групповой, производительности, взаимоотношений, поведенческий, наследования (преемственности) [4].

Кроме рассмотренных выше видов бизнес-консультирования, автор статьи выделил и другие, которые также распространены в практике оказания коучинговых услуг: индивидуальный, управленческий, системный, коучинг для отдельно взятого проекта [4].

Болдырева Н.В. в одной из своих работ выделила классификацию коучинга (рис. 5).

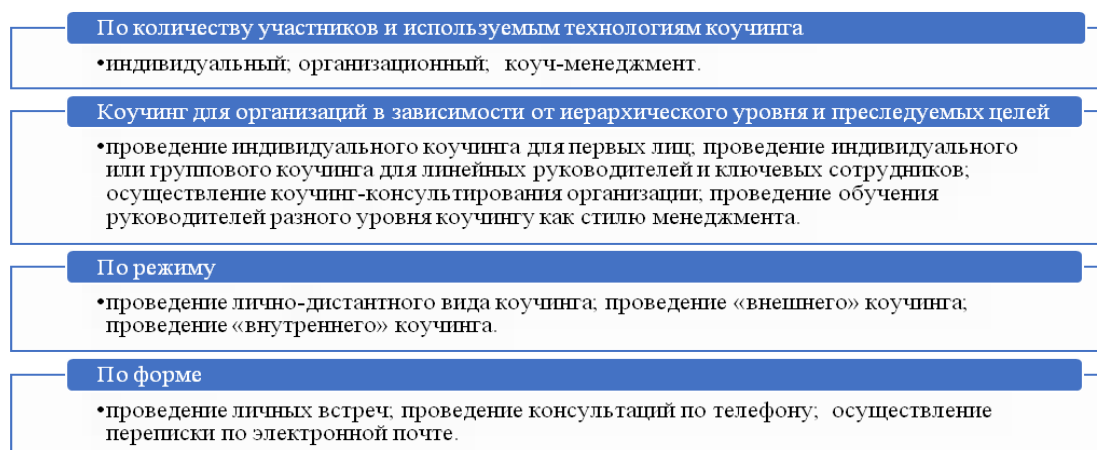


Рисунок 5. Современная практика классификации коучинга (составлено автором на основе [4; 5])

Основные области, где коучинг оказывается чрезвычайно ценным [13]:

- Тактические ситуации.
- Поведенческие изменения.
- Прояснение истинных ценностей.
- Верные действия в принятии решений.

На практике для оценки бизнес-консультирования прибегают к мониторингу процесса коучинга, который нужен для осуществления контроля и измерения результата, в частности, определения степени воздействия коуч-технологий на уровень способности организации осуществлять борьбу с конкурентами.

Если рассматривать результативность бизнес-консультирования и влияющие на нее факторы, то можно выделить такие критерии как имидж и принципы работы консультантов по развитию, гендерная принадлежность консультантов по развитию [3; 4; 6].

Имидж консультанта по развитию можно оценить по нескольким критериям, например, таким, как: любит людей; открытый; внимательный; искренний; энергичный; позитивный; высокий уровень эмоционального интеллекта; мудрый; начитанный; коммуникабельный; хороший педагог и наставник [3; 4; 6].

На рисунке 6 представлены технологии мониторинга результатов применения методики полного коуч-цикла.

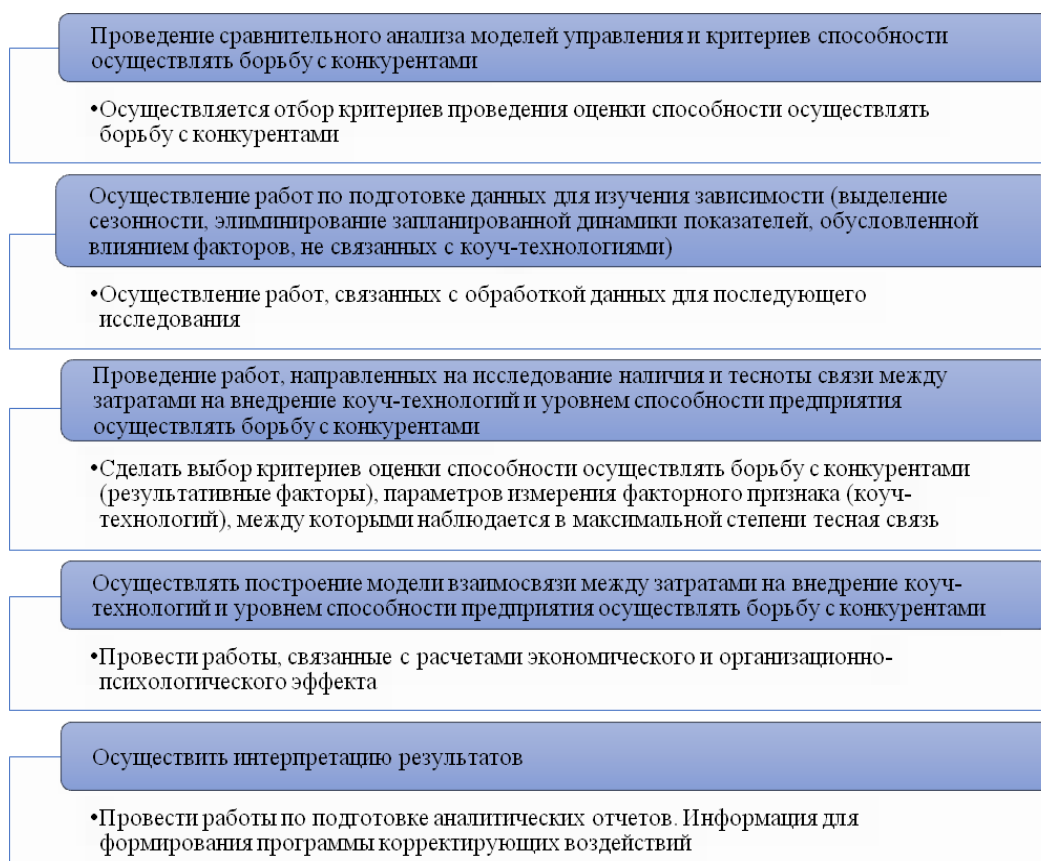


Рисунок 6. Технология мониторинга результатов применения методики полного коуч-цикла (составлено автором на основе [3; 4; 6])

Принципы работы специалистов по развитию представлены на рисунке 7.

Большая часть специалистов, в той или иной области и сфере деятельности, когда у них появляются различные проблемы и потребности, нуждаются в помощи консультантов по развитию, и тогда они начинают осуществлять работы по поиску «своего» специалиста по развитию на рынке, при этом акцентируя внимание на типовую принадлежность коуча к той или иной группе: крупные зарубежные коучинговые компании; службы коучинга, занимающиеся развитием руководителей; мелкие и средние коучинговые компании, имеющиеся на рынке; одиночные коучи и профессора, практикующие коучинг-технологии [4].

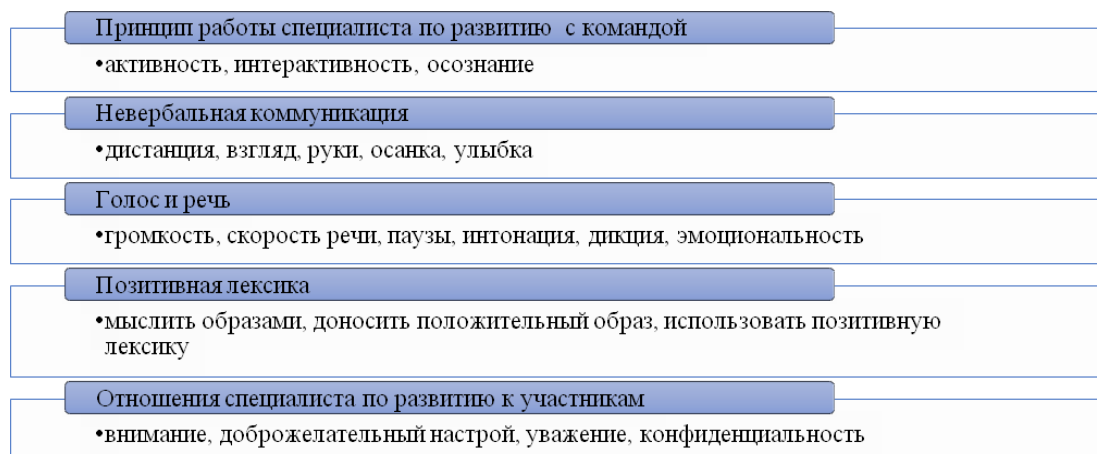


Рисунок 7. Принципы работы специалистов по развитию (составлено автором на основе [4])

Для того, чтобы сделать правильный выбор наставника в вопросах развития, нужно сначала определить для себя основные критерии отбора коучинговой фирмы (рис. 8).

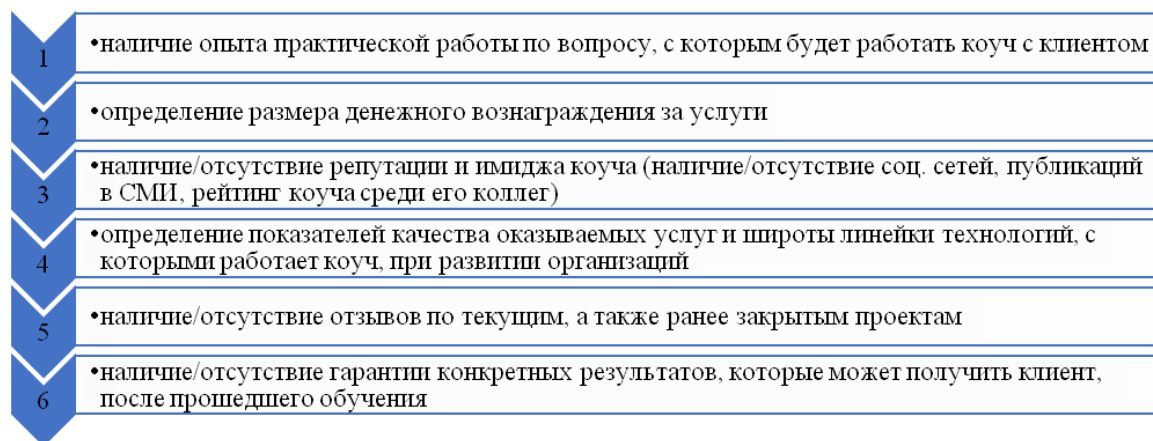


Рисунок 8. Основные критерии отбора коучинговой фирмы (составлено автором на основе [4; 6])

Автор данной статьи выделил свои требования, которые предъявляются рынком к консультантам по развитию, результат представлен на рисунке 9.

Автор данной статьи также выделил следующие качества, которыми должен обладать специалист по развитию: широта профессиональных и личных интересов; развитая уверенность в себе; объективность и т. д.

На основании изложенного автор статьи сделал вывод, что действенное и продуктивное применение на практике коуч-технологий в управлении персоналом ориентировано на способность осуществлять повышение их навыков и ресурсов, а также продуктивно создавать, вырабатывать, развивать и использовать рабочий потенциал сотрудника или команды в целом.

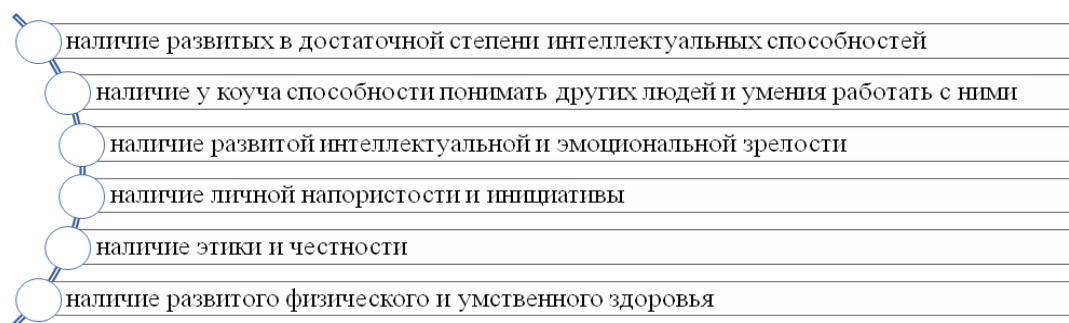


Рисунок 9. Требования, которые предъявляются рынком к консультантам по развитию (составлено автором)

В современной практике бизнес-консультирование может быть рассмотрен в качестве стиля, применяемого в управлении персоналом, который представляется существенным инструментом и дает возможность добиться значимых результатов и составлять достойную конкуренцию аналогичным компаниям.

Несмотря на высокую стоимость, уникальность коучинговых услуг заключается в том, что понесенные затраты обернутся прибылью, в несколько раз большей по своей величине.

Стоит разграничить понятия коуча-профессионала и коуча-руководителя в связи с тем, что они имеют ряд отличительных характеристик [14].

Профессиональный консультант по развитию, как правило, осуществляет работы, связанные с развитием личности, руководитель же ведёт к выполнению тех или иных бизнес-задач. Руководитель может заниматься развитием своих подчинённых, добавляя к своим методам руководства классические методы коучинга. Руководитель обязан работать с конкретными данными, конкретными задачами. Для развития личности как таковой следует приглашать экспертов, которые занимаются вопросами развития как личности, так и команд в целом [14].

Руководителю рекомендуется использовать в работе с подчинёнными коучинговый стиль, т.е. переходить от советов к вопросам крайне незаметно. Вопросы должны быть о том, что конкретно думает подчинённый, что он собирается делать [15].

Руководителю-коучу может быть необходимо работать с расстановкой приоритетов в деятельности сотрудников, с планированием ими дел, со взаимоотношениями между коллегами, с вопросами адаптации сотрудника к новой должности. Разумеется, повышение эффективности команды, а также внедрение тех или иных изменений не менее важны [15].

Коучинговый подход в управлении предстает в качестве отказа от директивного руководства, т.е. изменения культуры компании и пробуждения в вопросах внутренней мотивации ее сотрудников [16].

Применение бизнес-консультирования дает возможность в наиболее полной степени осуществить раскрытие личного потенциала каждого сотрудника, что в итоге позволит обеспечить помощь личности в достижении максимальной результативности.

Автором статьи отмечен тот факт, что коуч-компетентный руководитель напрямую должен быть заинтересован в результатах коучинга и работы своего сотрудника.

Коуч-сессии для руководителей разного уровня могут осуществляться категориями управленцев: менеджер высшего звена, менеджер среднего звена, руководитель команды, руководитель отдела, руководитель организации. Стоит отметить, что для руководителей высшего звена коучинг является продуктивным инструментом развития компании.

Бизнес-консультирование дает возможность управленцам с максимальной точностью определить собственные цели, ценности, особенности, а также овладеть новыми возможностями, подходами и инструментами, которые будут способствовать в решении конкретно поставленных проблем организации, в том числе в трудовом коллективе [16].

В процессе взаимодействия специалиста по развитию с руководителем выявлены следующие результаты работы [16]:

- развиваются навыки восприятия и проведения анализа проблем организации;
- происходит усиление и расширение познания психологического кругозора;
- происходит своего рода стирание границ восприятия стереотипов;
- появляется возможность более ясно взглянуть на свой бизнес, окружающих людей, понять их разнообразные аспекты.

Принципы коуч-сессии при формировании здоровой и благоприятной рабочей обстановки в трудовом коллективе тождественны приемам и методикам, которыми консультант по развитию апеллирует в работе с отдельными членами коллектива. В работе консультанта по развитию содержится постановка задач перед сотрудниками конкретного отдела и помощь в процессе поиска решений [16].

В современной практике управления и лидерства, коучинг рассматривается как один из наиболее важных компонентов ролей руководителя и управленческого менеджмента.

Болдырева Н.В. в одной из своих статей отметила, что за последние 10 лет, все чаще руководители компаний приглашают консультантов по развитию для развития эмоционального интеллекта и эмоциональной компетентности, что необходимо в вопросах развития компаний, т. к. могут на пути встретиться различные препятствия. В своих статьях «Эмоциональная компетентность современного руководителя в бизнесе» и «Вопросы личной эффективности и эмоциональной компетентности руководителей и менеджеров сегодня», Болдырева Н.В. говорит о том, что коучинг эмоциональной компетентности руководителя дает возможность добиться результатов, а именно: повышение продуктивности; рост экономических показателей; развитие; улучшение взаимоотношений; экономия времени; развитие креативности; адаптация к изменениям [17; 18].

Коучинг, ориентированный на развитие личности

- определяет цели и оптимальные шаги их достижения;
- проводит работы по росту уровня самостоятельности и ответственности консультируемого;
- позволяет получить удовлетворение от своей деятельности;
- позволяет научиться находить новые пути продуктивного сотрудничества;
- позволяет научиться быстро принимать нужные решения в трудных ситуациях;
- позволяет научиться согласовывать личные цели с целями организации;
- позволяет научиться больше зарабатывать и меньше тратить

Бизнес-коучинг - дает возможность:

- создавать сплоченные рабочие команды;
- осуществлять работы, связанные с выводом на рынок новых продуктов и услуг;
- осуществлять работы по внедрению нематериальной мотивации персонала;
- научиться управлять изменениями;
- осуществлять завоевание новых рынков;
- развивать навыки управления проектами (от отдела до организации);
- провести работы по повышению уровня эффективности продаж;
- развивать навыки создания проектных команд;
- осуществлять формирование преимуществ перед конкурентами;
- развивать навыки позиционирования товара или компании на рынке;
- обеспечить возможность проводить обучение персонала

*Рисунок 10. Сферы применения коучинга
для развития организации (составлено автором на основе [19])*

Эффективность использования коуч-технологий как актива тем значительнее, чем больше времени затрачивается на его активное и непрерывное применение.

Анализируя практику применения коучинга в различных сферах, автор статьи выделил сферы применения коучинга для развития организации (рис. 10).

Для достижения поставленных целей в бизнес-консультировании используются научно обоснованные методы, техники персонального роста и практический опыт.

Таким образом, автором статьи был сделан вывод о том, что в связи с появлением различных технологий, методик, способов, систем, возникает потребность в постоянном расширении знаний во многих областях. В данном случае бизнес-консультирование способно помочь раскрыть потенциал человека с целью решить определенные задачи и достичь поставленных целей.

В мировой практике выделяют большое количество различных моделей коучинга (рис. 11).

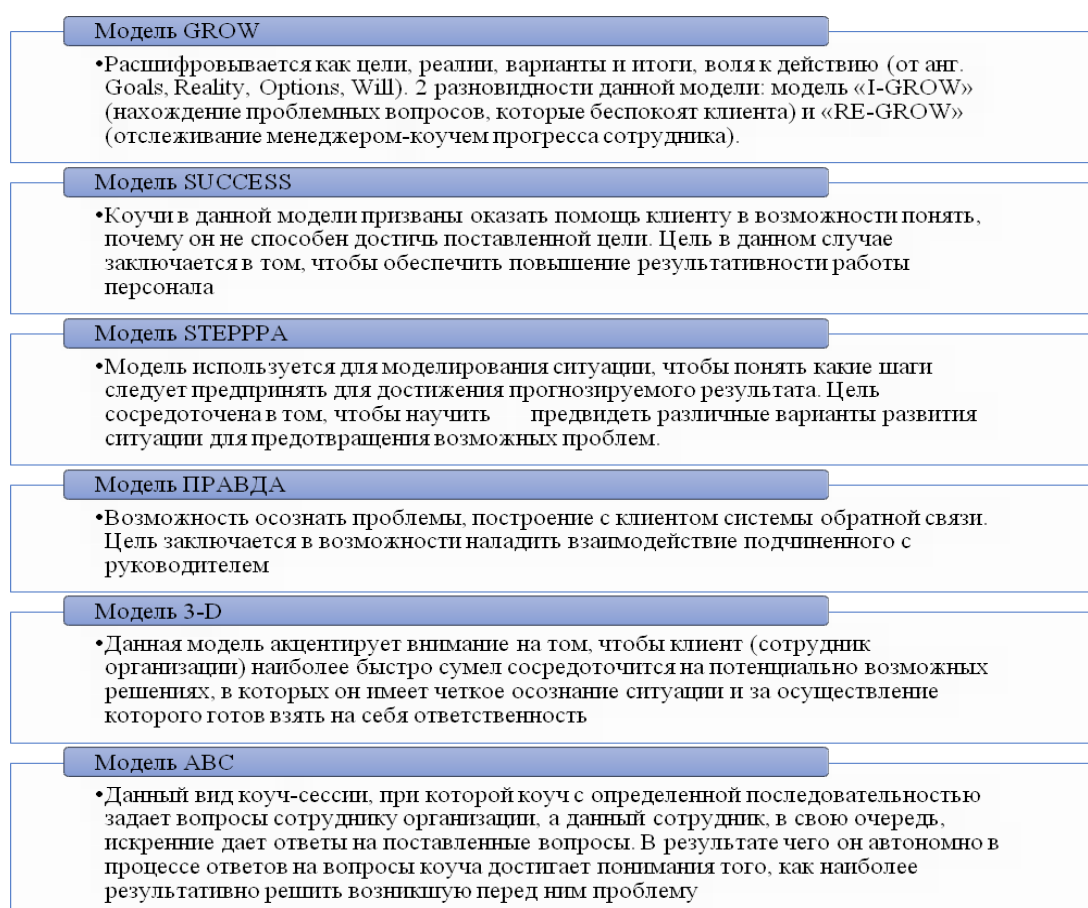


Рисунок 11. Модели коучинга (составлено автором на основе [13; 19])

Имея как ряд отличительных особенностей, так и общие черты, все модели, которые представлены на рисунке 11, предстают в качестве базы для проведения коучинга, без них не представляется возможным грамотно построить ни одну коучинг-сессию.

Кроме вышерассмотренных моделей коучинга, также выделяют и другие модели, например, такие как: TGROW, OSKAR, COACH2, FUEL, CIGAR, STEER, CLEAR [13; 19; 20].

Сегодня некоторые руководители практикуют навыки селфкоучинг (самокоучинга), который ведет к непрерывному самосовершенствованию. В связи с этим важное значение приобретают такие навыки как: активность, целеустремленность, умение определять приоритеты, отражают способность владеть собой. Овладев данными навыками, зависящая личность становится независимой, создавая фундамент для эффективной взаимозависимости [20].

Для коуч-менеджмента существуют определенные условия и области его применения, критерии для выявления необходимости и возможности его внедрения: стиль руководства, опыт работы сотрудника, тип поставленной задачи [20].

Автор данной статьи, вместе с Болдыревой Н.В. проводили собственные независимые исследования по развитию потенциала персонала в разных компаниях и развития организаций в целом (название организаций, которые приняли участие в исследованиях не подлежат разглашению), пришли к выводу, что применение инструментов коучинга дают следующие результаты: можно повысить рост показателей производительности более чем на 12–15 %, повысить качество труда на 25–35 %, сократить уровень движения кадров на 12–17 %, снизить уровень издержек на 18–24 %, обеспечить рост уровня дохода на 17–30 %, обеспечить улучшение взаимоотношений между сотрудниками на 25–35 %, обеспечить рост повышения качества командной работы на 30–40 %, обеспечить рост удовлетворения собственным трудом до 40 %, обеспечить снижение уровня конфликтности на 20–25 %, обеспечить рост уровня приверженности компании до 20 %. В рамках проводимого независимого исследования также выявили, что лучшие стратегии, которые применяют для поддержки каких-либо изменений в бизнесе компании, направлены на: переквалификацию и повышение квалификации (52 %), реструктуризацию рабочей силы (39 %), развитие талантов / внутренний найм (34 %), на вовлечение и удержание (38 %).

Автор статьи отметил, проводя собственное исследование, что спрос на коучинговые услуги растет ежегодно, однако качество предлагаемых услуг не всегда бывает на высоком уровне.

Если говорить о том, что такое коучинг с точки зрения продуктивности и результативности, то можно отметить, что он предстает в качестве одного из основных индикаторов, на базе которого представляется возможным проводить оценку вклада коуча в развитие клиента. Однако, проведение оценки эффективности коучинга и результатов, достигнутых с помощью коуч-сессий, возможно при наличии четко поставленных целей и заранее согласованных измеримых критериев.

На практике продуктивность и результативность бизнес-консультирования представляется возможным оценить как благодаря количественным, так и качественным критериям (рис. 12).

Стоит заметить, что приведенные критерии будут работать только лишь при условии построения действительно продуктивных отношений между клиентом и бизнес-консультантом.

Проведение оценки продуктивности и результативности коучинга важно для всех заинтересованных сторон, а именно: и для коуча, и для заказчика, и для клиента коучинга.

Проводя исследование, автор статьи сделал вывод, что бизнес-консультирование осуществляет формирование ключевых качеств людей и команд; призван помочь людям раскрыться в полной мере и реализовать себя; дает возможность обеспечить улучшение взаимных отношений внутри компании; дает возможность применять рабочий потенциал сотрудников компании или команды на 100 %; осуществляет развитие внутреннего потенциала сотрудника компании.

Автор статьи также отмечает, что для сотрудников бизнес-консультирование несет следующие преимущества: призван научить решать свои проблемы; осуществляет работы, связанные с повышением управленческих навыков и межличностного общения; призван помочь обеспечить улучшение взаимных отношений с коллегами; осуществляет работы по развитию уверенности в себе; обеспечивает возможность повысить результативность работы; дает возможность обеспечить укрепление самосознания; обеспечивает возможность приобрести новые навыки и способности; осуществляет работы по развитию адаптации к изменениям различного рода; обеспечивает содействие улучшению баланса между работой и личной жизнью; осуществляет работы по обеспечению снижения уровня стресса [22].

Количественные	Качественные
<ul style="list-style-type: none">•Время, которое было потрачено на выполнение определенного рабочего процесса;•Продуктивность клиента, которая подлежит измерению в определенных единицах;•Количество принятых и реализованных решений;•Время, которое было связано с вложением инвестиций в своих подчиненных;•Количество конфликтов, которые были успешно разрешены;•Количество презентаций, которые прошли успешно;•Количество клиентов, которые были привлечены и осуществили сделки, купили товар/услугу;•Сумма заработанных комиссионных, благодаря новым способам поведения, отработанных с коучем	<ul style="list-style-type: none">•Получение удовлетворения от процесса работы;•Определение уровня мотивации на выполнение работы и полное раскрытие профессионального потенциала в работе;•Определение качества принятых решений и удовлетворение всех сторон;•Определение эмоциональной реакции подчиненных и обеспечение роста уровня их мотивации;•Внесение изменений в психологическую атмосферу в коллективе;•Содержание отзывов о проведенной презентации;•Глубина отношений с новыми клиентами и перспективы развития;•Радость и удовлетворение от новых способов поведения и полученной прибыли

Рисунок 12. Критерии оценки продуктивности и результативности бизнес-консультирования (составлено автором на основе [21])

Для организации такой инструмент несет следующие конструктивные изменения: возможность обеспечить рост уровня производительности персонала, качества обслуживания клиентов; осуществляет работы по обеспечению повышения приверженности работников к организации; дает возможность продемонстрировать сотрудникам заботу об их развитии; осуществляет работы по оказанию помощи работникам в решении личных проблем, которые могли бы оказать воздействие на производительность в работе; осуществляет работы по повышению уровня удовлетворенности от работы и личностного развития [22].

Для совершенствования предоставления коучинговых услуг автор статьи предлагает авторскую программу развития консультантов с целью повышения качества предоставляемых коучинговых услуг в организации [23–25]:

- провести работы по развитию компаний-покупателей услуг бизнес-консультирования, адаптируя их к внедрению как группового, так и командного коучинга, а также технологий искусственного интеллекта (ИИ) и виртуальной реальности (VR) для удовлетворения прогнозируемых потребностей бизнеса;
- провести работы по разработке профессиональных стандартов по подготовке бизнес-консультантов по развитию с учетом специфики отраслей, где они будут предлагать свои услуги;
- осуществлять профессиональную подготовку специалистов по развитию согласно требованиям международных стандартов;

- провести работы по развитию у коучей умения грамотно и четко определять цели проводимого обучения;
- провести работы по развитию у менторов навыков слушать и слышать клиента;
- провести работы по развитию у менторов навыков относительно концентрации внимания на мелочах;
- провести работы по развитию у консультантов по развитию навыков относительно аналитического мышления, структуризации информации, а также визуализации показателей, полученных по итогам проведенного анализа;
- провести работы по развитию у специалистов по развитию навыков разрабатывать прогнозы;
- провести работы по развитию у консультантов по развитию гибкости ума и гибкости по отношению к ситуации;
- провести работы по обучению таймингу;
- провести работы по обучению этическим нормам поведения;
- провести работы по обучению толерантности и обходительности;
- провести работы по обучению правильному профессиональному деловому языку;
- провести работы по развитию у менторов мотивации, которая была бы направлена на не материальную сторону вопроса, т. е. результаты и качество предоставляемой услуги;
- провести работы по развитию у консультантов по развитию умения держаться перед клиентом без страха;
- провести работы по развитию у менторов умения грамотно делить персонал в рабочих командах с учетом их профессиональных знаний, опыта, психологической составляющей, эмоциональности;
- провести работы по развитию у коучей умения грамотно подобрать персонал по компетенциям, согласно требованиям проектной деятельности;
- провести работы по развитию у менторов умения легко и быстро подстраиваться под меняющиеся цели, задачи, пожелания клиента;
- провести работы по развитию у бизнес-консультантов умения работать в жестких границах бюджета и не выходить за него;
- провести работы, которые будут нацелены на усовершенствование методических разработок по предоставляемым услугам, а также корректировать инструменты, техники согласно любого рода изменений, которые происходят в организации и учитывающие изменения на рынке предоставляемой услуги;
- провести работы по развитию личного бренда бизнес-консультанта;
- увеличить долю онлайн коуч-сессий, которые ориентированы на формирование эмоциональной устойчивости и управление стрессом;
- увеличить долю внедрения технологий искусственного интеллекта, виртуального коучинга, геймификации будут применяться для достижения успеха сотрудников;

- увеличить долю услуг бизнес-консультирования, сосредоточенного на развитии мягких навыков;
- увеличить долю услуг бизнес-консультирования на психометрию и определение типов личности;
- научить консультантов по развитию придерживаться делового стиля в одежде.

Проведенное автором статьи исследование позволяет сделать вывод о том, что данная технология имеет положительный отклик у клиентов, которые прибегают к данному виду услуг. Но, в то же время, есть и отрицательные моменты, поскольку на рынке много бизнес-консультантов по развитию, которые предлагают свои услуги, думая только о своем заработке и не думают о качестве предоставляемой услуги. Однако бизнес-консультантов, которые заинтересованы в предоставлении максимально качественных услуг больше, потому как они больше ориентированы на получение результатов клиентами, т. к. это и их заслуга. Стоит заметить, что за последние несколько лет отмечается рост в данном виде услуги не только по количеству приходящих бизнес-консультантов в данный вид услуг, но расширяется и линейка продуктов, услуг, которые предлагают бизнес-консультанты своим клиентам. Коучинг как технология является довольно эффективным инструментом в развитии как отдельной команды, так и организации в целом.

В заключение отметим, коучинг рассматривается как инструмент, который не имеет привязки ни к конкретному человеку, ни к коучу, ни к клиенту коучинга, ни даже к задачам и вызовам бизнеса. Коучинг — это своего рода совершенная методика взаимных действий в партнерской связке коуч-клиент, ориентированная на включение и стойкую реализацию перемен. Бизнес-консультирование по развитию требуется как для собственного саморазвития человека, так и для развития команды, если мы нацелены на высокие результаты.

Как показывают исследования разных авторов за последние несколько лет, технологии коучинга нацелены на возможности скрытых внутренних талантов и их развития. Грамотное применение коуч-технологий в развитии личностного потенциала сотрудников компаний благоприятствует формированию осознания того, что сотрудники способны на большее, чем они предполагают. Самым ценностным результатом применения коуч-инструментов представляется создание условий для трансформационных изменений и развития личности.

Бизнес-консультирование сегодня также может рассматриваться и как кадровая технология в полной мере, поскольку подходит для развития эмоциональной компетентности руководителя. Бизнес-консультирование обладает способностью раскрыть потенциал человека, применяя в своей практике гибкую систему методик и инструментов.

На данный момент времени эффективность коучинга не вызывает сомнений и подтверждена результатами многочисленных исследований как российских, так и зарубежных специалистов.

Выводы

Бизнес-консультирование прочно вошло в жизнь многих как компаний, так и отдельных специалистов, т. к. стал неотъемлемой частью организационного обучения и развития современной организации. Большая часть компаний планирует увеличивать расходы на бизнес-консультирование (на 5–7 % от уже вложенных инвестиций) и использовать для поддержки организационных преобразований.

Чаще всего сейчас приглашают бизнес-консультантов по развитию по причине того, что многие сферы связаны с тем, что внедряют цифровизацию, и им нужна помощь в адаптации к такого рода трансформации бизнеса (внедрение технологий VR/AR, личностные и профессиональные трансформации лидеров, команд с этим связанных, благополучие сотрудников, женское лидерство, инклюзивное лидерство и другие).

Механизм продуктивной и результативной модели управленческого коучинга при развитии организации обладает способностью отражать совокупность этапов консультирования/обучения, которые основаны на применении принципов менеджмента качества и системы ключевых показателей эффективности с учетом особенностей деятельности организации, а также нацелен на рост эффективности и качества оказываемых коучинговых услуг.

Для того, чтобы коучинг в Российской Федерации развивался эффективно, требуется, прежде всего, создать стабильную нормативно-правовую базу, которая будет надежно координировать все аспекты взаимных отношений фирмы, предоставляющей услуги бизнес-консультирования и их клиентов, обеспечивать их надежную юридическую защиту.

Кроме того, важное значение приобретает и разработка требований, стандартов, соблюдение каждой фирмой профессионального кодекса, содержащего целый комплекс фиксированных морально-этических норм и правил деятельности. Подобный кодекс должен быть создан самими участниками с учетом специфики их деятельности, а не заимствован из зарубежного опыта.

Проведенное исследование дало возможность, на базе изучения российских, европейских и других специалистов, которые занимаются вопросами бизнес-консультирования, сформулировать выводы.

Руководителям компаний, которые хотят пригласить бизнес-консультантов для развития потенциала персонала и организации в целом, важно сначала определить цели и задачи, с которыми нужно будет работать специалисту по развитию. Важно также заранее рассмотреть показатели продуктивного взаимодействия бизнес-консультанта с сотрудниками организации и какие результаты в итоге можно будет получить.

В работе выделена классификация видов коучинга и основные области, где бизнес-консультирование оказывается чрезвычайно ценным; рассмотрена технология мониторинга результатов применения методики полного коуч-цикла; выделены принципы работы специалистов по развитию; рассмотрены критерии отбора коучинговой фирмы.

Поскольку на рынке много компаний, которые предоставляют коучинговые услуги, автор данной статьи рассмотрел основные модели коучинга, которые существуют как на отечественном рынке, так и зарубежном, а также выделил критерии оценки продуктивности и результативности бизнес-консультирования.

Также автором исследования сформулированы собственные требования, которые предъявляются рынком к бизнес-консультантам по развитию.

Научная новизна исследования: на основе изученных теоретических аспектов исследования применения коучинга как инструмента в вопросах развития персонала и организации предложена авторская программа развития консультантов с целью повышения качества предоставляемых консультационных услуг в организации.

Практическая значимость результатов исследования заключается в разработке программы развития консультантов с целью повышения качества предоставляемых коучинговых услуг в организации.

Проведенное автором статьи исследование позволило сделать вывод, что спрос на услуги бизнес-консультантов ближайшие 5 лет будет только расти, но при этом будут также и повышаться требования к качеству оказываемых услуг.

Поставленная цель исследования работы достигнута, задачи решены, гипотеза подтвердилась. Коучинг действительно является современным инструментом для развития персонала и организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Lyons P., Vandura R.P. Coaching to build commitment for generating performance improvement. DOI.ORG/10.1108/JWAM-05-2022-0025 // Journal of Work-Applied Management. 2023. — Vol. 15. — № 1. — P. 120–134. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWAM-05-2022-0025/full/html> (дата обращения: 29.05.2023).
2. Савельева М.В. Коучинг как инструмент развития команды. DOI 10.22394/1726-1139-2018-5-69-76 // Управленческое консультирование. 2018 — № 5. — С. 69–76 URL: <https://www.acjournal.ru/jour/article/view/859/854> (дата обращения: 29.05.2023).
3. Milner J., Milner T., McCarthy G.A. Coaching culture definition: an industry-based perspective from managers as coaches. DOI: 10.1177/0021886320905126 // The Journal of Applied Behavioral Science. 2020. — Vol. 56. — Iss. 2. — P. 237–254. URL: https://www.researchgate.net/publication/339291497_A_Coaching_Culture_Definition_An_Industry-Based_Perspective_From_Managers_as_Coaches (дата обращения: 29.05.2023).
4. Passmore J., Sinclair T. DOI: 10.1007/978-3-030-53161-4_2. What Is Coaching? In: Becoming a Coach. Springer, Cham. 2020. — P. 7–13. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-53161-4_2 (дата обращения: 29.05.2023).
5. Болдырева Н.В. Коучинг: новые возможности лидерства. Экономика и предпринимательство. 2017. — № 12(ч. 1). — (89-1). — С. 404–410 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32560038>.
6. Newman T.J. et al. Coach education and coach development within a contemporary social justice society: implications for future research and potential pitfalls DOI: 10.1080/00336297.2022.2080082 // Quest. 2022 / — Vol. 74. — № 3. — P. 234–250. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00336297.2022.2080082> (дата обращения: 29.05.2023).
7. Wang Q. et al. The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches DOI: 10.1108/JWAM-04-2021-0030 // Journal of Work-Applied Management. 2022 / — Vol. 14. — № 1. — P. 77–101. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWAM-04-2021-0030/full/html> (дата обращения: 29.05.2023).
8. Syahsudarmi S. DOI: Does Coaching Affect Employee Work Professionalism? A study of the state apparatus in Indonesia DOI: 10.54099/hbr.v1i1.22 // Husnayain Business Review. 2021. — Vol. 1. — № 1. URL: <https://journal.adpebi.com/index.php/hbr/article/view/22> (дата обращения: 29.05.2023).

9. Nieminen L.R.G. et al. Organizational culture and coaching. DOI: 10.1007/978-3-030-81938-5_56 // International Handbook of Evidence-Based Coaching: Theory, Research and Practice. — Cham: Springer International Publishing. 2022. — P. 691–701. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-81938-5_56 (дата обращения: 29.05.2023).
10. Болдырева Н.В., Фролова А.С. Проблема наставничества в работе с новичками. Вестник Института Мировых Цивилизаций. 2019. — Том 10. — № 2(23). — С. 102–110. <http://imc-i.ru/userfiles/ufiles/vestnik23.pdf>.
11. Westcott L.I.Z., Rosser E.A. Coaching and mentorship successful leadership for successful leadership // Leading and Managing in Contemporary Health and Social Care, E-Book. 2022. — Vol. 153. URL: https://books.google.ru/books?hl=en&lr=&id=nbxZEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA153&dq=11.%09Westcott,+L.+I.+Z.,+Rosser,+E.+A.+Coaching+and+mentorship+successful+leadership+for+&ots=Sc4eoe5sjt&sig=E9eRuly_ZRprzV2IQxIcnfWW0Ug&redir_esc=y#v=onepage&q=11.%09Westcott%2C%20L.%20I.%20Z.%2C%20Rosser%2C%20E.%20A.%20Coaching%20and%20mentorship%20successful%20leadership%20for&f=false (дата обращения: 29.05.2023).
12. Merrill A.L. et al. Do resident coaching programs benefit their coaches? Impact of a professional development coaching program on the coaches. DOI.org/10.1007/s00268-023-06957-y. // World journal of surgery. 2023. — P. 1–8. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00268-023-06957-y> (дата обращения: 29.05.2023).
13. Boyatzis R.E. et al. DOI: 10.1177/00218863221079937. The grand challenge for research on the future of coaching // The Journal of Applied Behavioral Science. 2022. — Vol. 58. — № 2. — P. 202–222. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/00218863221079937> (дата обращения: 29.05.2023).
14. Dhar U. Managerial coaching: a paradox-based view DOI.org/10.1108/LODJ-07-2021-0326. // Leadership & Organization Development Journal. 2022. — Vol. 43. — № 2. — P. 291–301. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-07-2021-0326/full/html> (дата обращения: 29.05.2023).
15. Ellinger A.D., Ellinger A.E. Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. DOI.ORG/10.1108/TLO-05-2020-0070 // The Learning Organization. 2021. — Vol. 28. — № 4. — P. 337–351. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-05-2020-0070/full/html> (дата обращения: 29.05.2023).
16. Ribeiro N., Nguyen T., Duarte A.P., Torres de Oliveira R. and Faustino C. How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. DOI.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373 // International Journal of Productivity and Performance Management. 2021. — Vol. 70. — № 8. — P. 2163–2181. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-10-2018-0373/full/html> (дата обращения: 29.05.2023).
17. Болдырева Н.В., Голованов М.М., Бакин Д.П., Мазурова Ю.С. Вопросы личной эффективности и эмоциональной компетентности руководителей и менеджеров сегодня. Вестник Института Мировых Цивилизаций. 2019. — Том 10. — № 2(23). — С. 79–91. URL: <http://imc-i.ru/userfiles/ufiles/vestnik23.pdf>.

18. Болдырева Н.В. Эмоциональная компетентность современного руководителя в бизнесе // Мировые цивилизации. URL: 2018. — № 2. <https://wcj.world/PDF/08PSMZ218.pdf> (дата обращения: 29.05.2023).
19. Zheng L. et al. Effects of managerial coaching on employees' creative performance: cross-level moderating role of a climate for innovation DOI.org/10.1108/LODJ-03-2021-0132. // Leadership & Organization Development Journal.2022. — Vol. 43. — № 2. — P. 211–224. URL: <https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/022/2022/00000043/00000002/art00003> (дата обращения: 29.05.2023).
20. Adele B. Examining managerial coaching dyads and the developmental learning outcomes for managers serving as coaches and the reverse coaching behaviors of their subordinate coaches // Human Resource Development Theses and Dissertations. 2020. — P. 49. URL: https://scholarworks.uttyler.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1049&context=hrd_grad (дата обращения: 29.05.2023).
21. Geok Chew Gan, Chin Wei Chong, Yee Yen Yuen, Wendy Ming Yen Teoh & Muhammad Sabbir Rahman Executive coaching effectiveness: towards sustainable business excellence DOI.org/10.1080/14783363.2020.1724507. // Total Quality Management & Business Excellence. Vol. 32: 13-14. — P. 1405–1423, URL: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/14783363.2020.1724507?scroll=top&needAccess=true&role=tab&aria-labelledby=cit> (дата обращения: 29.05.2023) (на англ. яз.).
22. Park S., McLean G.N., Yang B. Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. DOI.org/10.1108/EJTD-07-2020-0122. // European Journal of Training and Development. 2021. — Vol. 45. — № 8/9. — P. 814–831 URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-07-2020-0122/full/html> (дата обращения: 29.05.2023).
23. Carvalho C., Carvalho F.K., Carvalho S. Managerial coaching: where are we now and where should we go in the future? DOI.org/10.1108/DLO-01-2021-0020 // Development and learning in organizations: An international journal.2022. — Vol. 36. — № 1. — P. 4–7. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/DLO-01-2021-0020/full/html> (дата обращения: 29.05.2023).
24. Romão S. et al. The Impact of Leaders' Coaching Skills on Employees' Happiness and Turnover Intention DOI.org/10.3390/admsci12030084. // Administrative Sciences. 2022. — Vol. 12. — № 3. — P. 84. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/3/84> (дата обращения: 29.05.2023).
25. Nemeiri A.Al., Albayedh A., Dr. Jones A. The influence of leadership coaching on employee motivation, job satisfaction, and employee performance. DOI: 10.34218/IJM.12.4.2021.050. // International Journal of Management (IJM). 2021. — Vol. 12. — Iss. 4. — P. 597–609. https://www.researchgate.net/publication/351870385_THE_INFLUENCE_OF_LEADERSHIP_COACHING_ON_EMPLOYEE_MOTIVATION_JOB_SATISFACTION_AND_EMPLOYEE_PERFORMANCE_INTERNATIONAL_JOURNAL_OF_MANAGEMENT_IJM (дата обращения: 29.05.2023).

Boldyreva Nina Pavlovna

Orenburg State University
Orsk Institute of Humanities and Technology, Orsk, Russia
E-mail: boldyreva.nin@yandex.ru

The use of coaching as a tool for the development of personnel and organization

Abstract. The topic of the scientific article chosen by the author is quite relevant, since modern business today quite often uses the services of coaches who offer a very wide range of various programs that are recognized as productive and bringing results for the development of not only the business, but also the personality of each employee, given their psychotypes. Coaching is more about helping people learn more easily than teaching anything. Coaching appears as a synthesis of business consulting, psychological consulting, as well as training, which has a target setting to create a suitable corporate culture. Coaching can also act as an independent method that has its own rules, its own philosophy and technologies. Its uniqueness lies in the demonstration of the innovative quality of activity, which is not available to other methods. The purpose of the research conducted by the author of the article is to offer recommendations for the development of a consultant development program in order to improve the quality of coaching services provided in the organization. In this study, the author used the following methods: analysis, synthesis, classification, generalization, comparison. The information base of the study consists of the works of Russian, as well as European and American specialists, who are devoted to the study of coaching, its technologies and the evaluation of their effectiveness. The results of the study made it possible for the author of the article to conclude what exactly affects the learning outcomes when the client performs mutual actions with the coach, how the acquired knowledge can be applied in practice, and to what extent the acquired knowledge successfully affects the results. The author of the study also offered recommendations that will be aimed at expanding the boundaries within the framework of training and will allow you to get the opportunity to most productively develop both individual teams and the organization as a whole. The practical significance of the study conducted by the author of the article lies in the fact that recommendations were proposed for the development of a development program for consultants in order to improve the quality of coaching services provided in the organization.

Keywords: coach; development specialist; business consultant; mentor; preceptor; types of coaching; coaching sessions; coaching as a technology for staff and organization development; evaluating the effectiveness of coaching