

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Гулей И.А., ст. препод.,
Целютина Т.В., канд. социол. наук, доц.

Белгородский государственный национальный исследовательский университет

КОМАНДНЫЙ КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

gulei@bsu.edu.ru

В статье рассматриваются возможности и перспективы командного коучинга в современных организациях, анализируется роль коучинга как инструмента эффективного управления, развития командообразования и повышения системы мотивации персонала. Предлагается технология внедрения командного коучинга в современную систему менеджмента организации. На основе сравнительного анализа командного коучинга и тимбилдинга, авторами разработаны концептуальные постулаты командного коучинга, направленные на доступность и востребованность технологии.

Ключевые слова: коучинг, командный коучинг, управленческая команда, система мотивации, принятие управленческих решений.

Командный коучинг – это искусство и современная технология в системе управления человеческими ресурсами, способствующая раскрытию внутреннего потенциала работников, повышению мотивации, а также умению работать в команде, достигать общих целей, что позволяет разрабатывать более качественные управленческие решения [1].

Авторский взгляд на актуализацию командного коучинга в бизнес-среде: прежде всего, это усложнение управленческой структуры организаций, появление новых сложных иерархических организационных структур, отсутствие коммодитизации управленческого опыта работы в компаниях типа - инновационные предприятия, региональные комплексы с головными центрами в столицах или за рубежом, холдинговые компании, с другой стороны, необходимость укреплять свои позиции на рынке конкурентов, быть в поле вновь появляющихся и внедряющихся инновационных разработок и технологических новшеств, с третьей стороны – политика 4 «инновационных путей» развития России и желание за короткие сроки, обоснованно и без риска уметь пользоваться предлагаемыми государством механизмами и технологиями модернизации системы управления. Далее – несоответствие компетентности, опыта работы управленцев занимаемой должности. Не умение и не желание в границах антикризисного менеджмента соотносить время, потенциал работников и имеющиеся ресурсы. Менеджер должен уметь стратегически мыслить и грамотно делегировать полномочия, своевременно ставить каждого работника на нужное место и всеми возможными способами добиваться от него выполнения поставленных задач. Отметим и не готовность

бизнеса к практике оценки рисков, например, новые продукты появляются на рынке каждые полгода.

Кроме того, сотрудники перестают довольствоваться материальными формами оплаты и вознаграждения и требуют от руководителей проявления абсолютно новых навыков мотивации, стимулирования и построения транспарантных взаимоотношений между сотрудниками, звеньями управления, подразделениями.

Главное - желание научиться позиционировать себя, как руководителя, умеющего убеждать и быть при этом естественным. Желание руководителей постоянно заниматься повышением профессионального и личностного развития. Для многих руководителей также является проблемой и собственная агрессивность, неадекватность восприятия людей и ситуаций. Проблема построения открытого, безкоррупционного пространства для реализации всех связей в организации должна решаться коллективно, при участии всего персонала.

Международная Федерация Коучей определяет профессиональный коучинг как процесс оказания услуг, помогающих клиентам достигать качественно новых результатов в своей личной и профессиональной жизни [2]. В более широком смысле, на наш взгляд, коучинг – это стиль взаимодействия с другими людьми (и с собой), ориентированный на содействие человеку в раскрытии собственных ресурсов, а также постановке наилучших для себя целей и достижении их наиболее эффективными способами.

Отличие коучинга от всех видов консультирования – ставка на реализацию потенциала самого клиента. Коучинг – это система приемов и принципов, которые способствуют развитию

личности и группы, а также обеспечивают раскрытие и эффективную реализацию собственных возможностей и талантов.

Многие современные руководители стремятся повысить производительность труда, тем самым максимизировать прибыль в организации. Для этого необходимо иметь в своем подчинении высококвалифицированный персонал, готовый трудиться на благо организации. Но ведь организация, это не один человек, это одна большая команда, которая всегда стремится вперед. Решение – внедрение командного коучинга. В процессе коучинга персонал принимает участие в обсуждении общих проблем организации, поставленных задач, происходит обмен опытом, что не только объединяет и повышает мотивацию сотрудников, но и дает возможность взглянуть на проблемы с различных позиций людей, а это в свою очередь, позволяет сплотить коллектив и сделать его единым целым. Команда – это группа людей, которые объединены общей целью и участвуют в совместной деятельности для ее достижения.

Командный коучинг – это процесс освоения работы в команде, где раскрывается весь потенциал работника, где он чувствует свою важность в организации, происходит согласование ценностей, а также рождаются инновационные управленческие решения [3].

На наш взгляд, командный коучинг:

- повышает инициативность каждого члена команды, улучшает результаты любого управленческого решения;
- помогает осознать роль команды в организации, расставить приоритеты и оптимизировать все используемые человеческие ресурсы;
- выстраивает действенную систему управления командными процессами, прежде всего, стимулирование инновационного мышления через динамические паттерны групп, команд;
- способствует включенности сотрудников в проектную работу, осваиваются новые методы управления проектными командами;
- раскрывает ресурсы, возможности команды, и, самое главное воплощает эффект синергии.

Экспертное интервьюирование белгородских бизнес – коучей позволило нам сделать вывод, что внедрение коучинга в организацию необходимо начинать с обучения высшего руководства компании.

Внедрение командного коучинга в организацию это весьма сложный, технологизированный процесс, включающий три основных этапа:

1 этап: диагностика – выявляются сильные и слабые стороны команды, а также уровень их

мотивации к коллективной работе; определяют цели и задачи команды в рамках всего предприятия. Общаются с руководителями подразделений, а также с каждым из участников проводят интервью (анкетирование).

2 этап: квинтэссенция - грамотно выстроенный процесс взаимодействия коучинга, который длится 4-5 часов в день. Вторым этапом является основным, именно он помогает достигать поставленных целей. Обучение коучингу менеджеров по персоналу, индивидуальные занятия с руководством компании, передача принципов командного коучинга по вертикали власти «сверху-вниз».

Тем самым затрагивается и организационная культура компаний, как действенный инструмент развития, обеспечивающего настрой персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности, - это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства [4]. Часто используют методики в игровой форме, ролевые задания, позволяющие персоналу по-новому взглянуть на ситуацию, на себя и на свою команду.

Таким образом, итогами второго этапа являются:

- изменение личного поведения в сфере профессиональных навыков и компетенций;
- разработка качественных управленческих решений;
- повышение уровня мотивации сотрудников;
- создание единого видения команды;
- распределение ролей и ответственности каждого члена команды.

3 этап: сбор и оценка результатов на протяжении длительного периода. Делается сравнительный анализ деятельности до начала коучинга и после.

Сравнительный анализ дефиниций и сущности тимбилдинга и командного коучинга на основе таблицы разработанной Д. Клаттербак, позволил выделить следующие особенности, которые, на наш взгляд, систематизируют ролевые модели рассматриваемых технологий.

Таким образом, командный коучинг, по сравнению с тимбилдингом, не только повышает мотивацию сотрудников, но, так же раскрывает абсолютно весь потенциал работника, его скрытые внутренние ресурсы, а также возможность оценки и вознаграждения деятельности каждого сотрудника. У персонала появляется

цель, которая позволит удовлетворять как личные нужды, так и потребности компании, тем самым повышается производительность труда.

Таблица 1

Сравнительный анализ тимбилдинга и командного коучинга

Характеристика	Командный коучинг	Тимбилдинг
Цель	Эффективность выполнения задач и мотивация к сотрудничеству	Повышение мотивации к сотрудничеству
Акцент	Внутренний и внешний по отношению к индивиду и команде	Преимущественно внутренний
Процесс обучения	Деятельность, связанная с выполнением производственных задач	Деятельность, не связанная с выполнением производственных задач
Вопросы для размышления	Как мы справляемся с задачами совместными усилиями? Как мы совместно обучаемся?	Насколько хорошо мы понимаем самих себя и друг друга? Как мы ладим друг с другом?
Точка сосредоточения усилий	Ролевые задачи и задачи обучения в команде	Ролевые задачи в команде
Стандартный временной горизонт	Серия кратковременных вмешательств на период выполнения задачи или на стадии роста	Меньшее число (часто единичное вмешательство) более интенсивных наблюдений в течение нескольких дней
Результаты	Признание заслуг и вознаграждение вкладов каждого участника как рычаг повышения эффективности	Взаимная оценка и соответствующее ей вознаграждение вкладов всех участников

Авторам представляется правомерным выделить три важных концептуальных постулата командного коучинга, осознание которых сделает его для многих ближе, понятней и востребованней:

1. Эффективно работает с (само-) мотивацией и целеполаганием. Стимулирует самообучение. Способствует формированию команд нацеленных на стратегическое мышление и качественный результат управленческих решений.

2. Предоставляет эффективные структуры для организации менеджеральных процессов.

3. Высвобождает гибкость и креативность, свойственную эмоциональной сфере руководителей и направляет ее в «мирное русло». В условиях российской практики, коучинг является и дополнительным ресурсом рекомендательной и оценочной помощи.

Для успешного процветания организации необходимо четкое видение стратегического развития организации. Если мы хотим лидировать не только сегодня, а ещё и завтра, необходимо постоянно проводить политику развития и

совершенствования, использовать новые методы и технологии управления персоналом. Одной из таких технологий является коучинг, который влияет на умение работать в команде, разрабатывать более современные и инновационные управленческие решения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Стак, Э. Коучинг на предприятии. Станьте менеджером - тренером. М.: Институт консультирования и системных решений. 2006. 206 с.
2. Птуха, К. Всё о коучинге в продажах. Делай раз, делай два, делай три. М.: Беловодье. 2011. 288 с.
3. Клаттербак, Д. Командный коучинг на рабочем месте. М.: Эксмо. 2008. 288 с.
4. Гулей, И.А. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности предприятия // В мире научных открытий. 2010. №4. С. 149-150.

Gulei I.A., Tselyutina T.V.

TEAM COACHING AS A TOOL TO INCREASE MOTIVATION AND EFFICIENCY OF DECISION-MAKING

The article discusses the possibilities and perspectives of team coaching in modern organizations, analyzes the role of coaching as a tool for effective management, team-development and improve staff motivation system. Technology is proposed introduction of team coaching in the modern system of management of the organization. Based on comparative analysis of team coaching and team building, the authors developed a conceptual postulates Team Coaching aimed at accessibility and relevance of technology.

Key words: coaching, team coaching, team management, motivation system, making management decisions.