

## 10.11. ВЛИЯНИЕ КОУЧИНГА НА ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ ГАЗОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Пушкина И.С., аспирант кафедры прикладной экономики и управления персоналом;  
Стрелец Е.А., аспирант кафедры прикладной экономики и управления персоналом

ГОУ ВПО «Кубанский государственный университет»

Рассмотрен новый подход к процессу раскрытия и реализации компаниями и корпорациями скрытых ресурсов – коучинга в условиях современных социально-экономических тенденций в мировой практике управления. Выявлены тенденции смены парадигм в области управления конкурентоспособностью предприятий, а именно, смещение фокуса основных факторов конкурентоспособности на развитие и использование творческого и мотивационного потенциала сотрудников предприятия. Доказано, что в современных условиях в сфере организационного консалтинга актуализируются коуч-технологии как формы раскрытия потенциала кадров к самостоятельной творческой работе с информацией.

Коучинг – это современный подход к развитию человечества. Очень простой, очень элегантный способ, работает почти для всех. Он помогает людям обучаться так, как они не занимались раньше.

Коучинг, с одной стороны, выступает как новый перспективный стиль управления и развития персонала, с другой, – коучинг можно использовать, условно говоря, в личных целях как очень эффективное средство для установления относительно приемлемого баланса между ведением бизнеса и остальной частью жизни (семьей, хобби, общественно полезной деятельностью, заботой о собственном здоровье и пр.).

Коучинг (в переводе с английского) – это метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы; форма индивидуального наставничества, консультирования [1].

Смысл коучинга – движение к цели. Используя коучинг, люди достигают своих целей намного эффективнее и быстрее, и получают уверенность, что выбранное ими направление развития – это действительно именно то, что им нужно. При профессиональной поддержке коуча человек самостоятельно формулирует цели, нарабатывает стратегии и осуществляет наиболее удачную.

Согласно определению Международной федерации коучинга, коучинг – это непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам добиваться реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, повышают свою эффективность и качество жизни.

Коучинг пришел в Российскую Федерацию своевременно, и сейчас работает. Российские предприниматели и корпорации сегодня конкурируют с огромным количеством иностранных компаний. Им нужны умные, гибкие команды, группы людей, способных думать совместно и создавать новые подходы к тому, что необходимо.

Существуют разные типы развития. На сегодняшний день корпоративное развитие зависит от развития команд. Мир меняется, мы входим в эру систем и инфор-

мации. Обучающиеся и самообучающиеся организации идут вперед и продвигаются почти в каждой области. Многие корпорации не могут исключить коучинг из своей деятельности ввиду быстрого ввода на рынок новых продуктов и услуг.

Новый лидер – это лидер, который очень настойчиво идет к четкому видению, даже если другие его пока не достигают. Сильный лидер должен отстаивать свою позицию, убеждать людей в том, что это возможно, и он магнетически притягивает людей к своему видению. Хороший руководитель сфокусирован на навыках, которыми должна обладать команда. Великий менеджер должен четко осознавать все навыки каждого, кто работает вместе с ним. И грамотный руководитель должен радоваться развитию способностей своих людей, видя их прогресс. Раньше это были совершенно разные навыки, но сегодняшние лидеры сочетают их. Все это называют коучинг-подходом к лидерству [2].

Мы согласны с мнением Г.Г. Вукович в том, что использование коучинга уже не раз оказывалось эффективным в самых разных ситуациях и способствует повышению конкурентоспособности предприятия в целом. На сегодняшний день все больше организаций как в РФ, так и за рубежом, начинают брать на вооружение этот универсальный инструмент. В их числе и газоперерабатывающие предприятия Краснодарского края, в частности, и Южного федерального округа в целом. Перспективы газопереработки и роль государства в развитии отрасли, проекты модернизации газоперерабатывающих заводов, создание совместных предприятий, региональные аспекты газопереработки, состояние и перспективы рынка мини-ГПЗ, технологии увеличения переработки углеводородных газов, перспективы развития газохимии стали ключевыми вопросами для дискуссий среди ведущих специалистов отрасли [3].

Ключевым элементом в коучинге исследуемой отрасли является осознание, которое становится результатом усиления внимания, концентрации и четкости. Осознание – это способность отбирать и ясно воспринимать относящиеся к делу факты и информацию, определяя их важность. Ответственность – еще одна ключевая концепция и цель коучинга.

Индивидуальный коучинг на предприятиях газопереработки достаточно часто применяется для:

- развития топ-менеджеров и первых лиц компании;
- поддержки менеджера в адаптации к новой роли / должности;
- ускорения развития талантливых сотрудников.

В настоящее время в ключевых областях промышленности появляются все более новые и новые методы, программы и технологии коучинга. На газоперерабатывающих предприятиях Краснодарского края и Южного федерального округа наиболее распространены программа четырех модулей (рис. 1).

Технология включает четыре модуля.

1. Вдохновение. Основные инструменты коучинга:
  - основы коучинга;
  - базовые инструменты коучинга и шаги коуча в работе с клиентами и сотрудниками;
  - понимание процессов, происходящих в человеческом мозге;
  - коучинговые подходы, применяемые для повышения продуктивности и улучшения качества жизни;
  - основной вопрос модуля: что вы хотите?
2. Внедрение. Творчество при поиске решений:
  - разработка и внедрение проектов;
  - инструменты, направленные на успешную реализацию проектов;

- ◆ планирование;
  - ◆ расстановка приоритетов;
  - ◆ управление временем;
  - ◆ раскрытие творческих стратегий;
- основной вопрос модуля: как вы можете достичь цели?
3. Приверженность. Коучинг глубинных ценностей:
- работа с ценностями: раскрытие потенциала команд и людей через ценности;
  - индивидуальный процесс исследования глубинных ценностей и помощь в этом другим;
  - основной вопрос модуля: зачем? Почему это важно?
4. Интеграция мастерства. Искусство завершать проекты.
- искусство завершать проекты;
  - технологии интеграции мастерства;
  - экспресс-диагностика и эффективные коммуникации с клиентами;
  - инструменты повышения стрессоустойчивости;
  - интеграция коучинговых технологий и навыков профессионального коуча;
  - основной вопрос модуля: как вы поймете, что достигли цели?

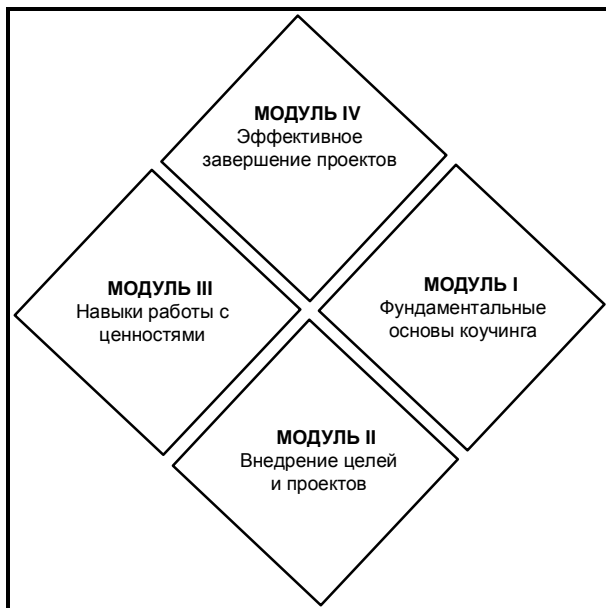


Рис. 1. Четырехмодульная программа обучения

На каждой встрече клиент выбирает предмет разговора, а коуч слушает и вносит свой вклад в виде наблюдения и вопросов. Такое взаимодействие проясняет ситуацию и побуждает клиента действовать. Коучинг ускоряет процесс самосовершенствования клиента, открывая перед ним более широкий выбор. Основное внимание коучинг обращает на то, в какой точке находится клиент в данный момент и что он готов сделать, чтобы попасть туда, где он хочет быть завтра.

Международная федерация коучей придерживается той формы коучинга, при которой уважается личный и профессиональный опыт клиента, и каждый клиент рассматривается как творческая, ресурсная и целостная личность. Опираясь на этот фундамент, коучи берут на себя ответственность:

- обнаруживать, прояснять и придерживаться тех целей, которых желает достичь клиент;
- стимулировать самостоятельные открытия клиента;
- выявлять разработанные клиентом решения и стратегии;
- считать клиента ответственным и надежным.

В компании ООО «Трансгазсервис» активно проводятся тренинги различной тематики с персоналом.

Преимущественно это тренинги по основам продаж и корпоративные тренинги (выпуск новинок), также по запросу руководителей отделов проводятся коммуникативные тренинги, тайм-менеджмент, командообразующие тренинги.

С 2010 г. запущена программа корпоративный университет, в состав участников включен персонал, численность в кадровый резерв.

Основными участниками тренингов являются работники отрасли (менеджеры, консультанты).

В штате компании есть два корпоративных тренинг-менеджера, основная функция которых – обучение сотрудников. Также тренинг-менеджеры занимаются обучением персонала и в других филиалах.

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 развития и т.д.

Занятия проходят в основном целый день, блок теоретической информации затем закрепляется на практических занятиях. Группа активно участвует в обсуждении, разборе ситуации, задача тренера – задействовать всех в дискуссии, разжечь интерес к проблеме, чтобы 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, также тренинги проходят по выходным дням, 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.

Чтобы 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 три тренинга:

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

Количество респондентов колебалось от 20-35 чел. Целью проведения анкеты является оценка работы тренинг-менеджера с сотрудниками предприятия (табл. 1-4).

Таблица 1

**ПОДАЧА ИНФОРМАЦИИ И ЕЕ НОВИЗНА**

Оценка	Количество, чел.	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 непонятно и сложно	4	2	2	-	-	-

Анализируя табл. 1, отметим, что большинству участников тренингов хотелось бы получить больше новой информации, хотя в целом материал изложен понятно и ясно.

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

Таблица 2

**ПОЛЕЗНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ И ЕЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ**

Оценка	Количество, чел.	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 чел. из 30 будут использовать полученные знания на практике, для большинства применение этих знаний составляет проблему, также есть и участники, которые ничего полезного не почерпнули из проведенного тренинга.

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

Таблица 3

**ТЕМП ТРЕНИНГА И СОСТОЯНИЕ УЧАСТНИКОВ**

Оценка	Количество, чел.	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 табл. 3, мы видим, что для большинства участников тренинг проходил достаточно динамично и было трудно воспринимать и успевать за подачей информации, однако 8 чел. показалось, что тренинг был достаточно вялым и скучным. И только 10 участников выдержали темп подачи тренинга и чувствовали себя комфортно.

Исходя из табл. 4, видно, что работа в группах у 16 чел. из 30 не сложилась, они не смогли реализовать свои усилия и опыт в группах, поэтому активного участия не проявляли, однако у 11 чел. работа в командах получилась, и они себя комфортно чувствовали, более того, 3 чел. являлись лидерами в этих группах и активно себя проявляли.

Таблица 4

**РАБОТА И УЧАСТИЕ В ГРУППАХ**

Оценка	Количество, чел.	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

На основе табл. 1-4 отметим, 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.

На вопрос удовлетворяет ли работа тренера участников, 12 чел. ответили положительно, а 18 чел. высказали свое недовольство тренером. Они пожелали тренеру использовать ту информацию, которая на сегодняшний день является современной и актуальной, предложили уделить внимание командным играм, чтобы вовлеченность участников была максимальной, чтобы 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. Чтобы устранить эту проблему, тренинг-менеджеру стоит уделить больше внимания использованию современной информации, которую можно применить в практической деятельности, а также разработать четкие методики достижения эффективности тренингов, проявить индивидуальный подход к участникам тренинга, образовывать команды таким образом, чтобы степень вовлеченности участников была максимальной.

В ходе оценки проведения работы тренера-менеджера в организации мы выяснили, что навыки коучинга присутствуют лишь поверхностно. Нам представляется, что тренинг-менеджерам необходимо посещать курсы повышения квалификации, обучающие семинары для бизнес-тренеров, коучинг-сессии. 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.

Исследовав компании, занимающиеся обучением навыками коучинга и средние цены на коуч-сессии, мы пришли к выводу, что наиболее целесообразно обучить местных менеджеров.

Таким образом, затраты на обучение одного тренинг-менеджера составят 44 000 руб., двух соответственно – около 88 000 руб.

При внедрении коучинга компания может сократить бюджет на обучение и развитие персонала в два-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. Коучинг предполагает раскрытие и развитие потенциала и внутренних ресурсов и знаний менеджера, в том числе лидерства, стрессоустойчивости, умения принимать решения в нестандартных ситуациях. Благодаря его интенсивному внедрению можно:

- 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.

### Литература

1. Инфраструктура инноваций [Текст] // Управление персоналом. – 2010. – №18.
2. Тренинги, коучинг, консалтинг и другие случаи организационных изменений [Текст] // Управление персоналом. – 2010. – №17.
3. Вукович Г.Г. Теоретико-методологический анализ кадровой политики экономических систем [Текст] / Г.Г. Вукович // Человек и труд. – 2009. – №8.

### Ключевые слова

Коучинг; коуч; конкурентоспособность; газоперерабатывающие предприятия; тренинг-менеджер; бизнес-тренер; коуч-сессия; коуч-технологии.

*Пушкина Ирма Сергеевна;  
Стрелец Елена Александровна*

### РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы исследования не вызывает сомнений. Исследования влияния коучинга на формирование конкурентоспособности работников показывают, что обучающиеся и самообучающиеся организации идут вперед и продвигаются почти в каждой области. Ключевым элементом в коучинге газоперерабатывающих предприятий является осознание, которое становится результатом усиления внимания, концентрации и четкости. В статье И.С. Пушкиной, Е.А. Стрелец правомерно отмечено, что новый лидер сфокусирован на навыках, которыми должна обладать команда, он должен четко осознавать все навыки каждого, способствовать развитию способностей людей. Коучинг ускоряет процесс самосовершенствования работников, открывая перед ними широкий выбор.

Материалы рецензируемой статьи И.И. Протасовой, Е.А. Стрелец могут быть использованы в учебном процессе вузов при изложении базовых экономических дисциплин и спецкурсов по проблемам формирования конкурентоспособности работников в контексте эффективизации современных коуч-технологий. Сказанное обуславливает необходимость дальнейшего исследования такой формы коучинга, при которой уважается личный и профессиональный опыт работника, и каждый работник рассматривается как творческая, ресурсная и целостная личность.

Доступность логики, диверсифицированный понятийный инструментарий, обоснованность выводов и рекомендаций автора позволяют оценить статью Е.А. Стрелец, И.И. Протасовой как оригинальное исследование.

Полагаю, что рецензируемый материал может быть опубликован в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Вукович Г.Г., д.э.н., профессор кафедры прикладной экономики и управления персоналом Кубанского государственного университета*

## 10.11. INFLUENCE RESEARCH COACHING ON FORMATION OF COMPETITIVENESS OF WORKERS OF THE GAS-PROCESSING ENTERPRISES

I.S. Pushkina, Post-graduate Student of Chair of Applied Economy and Management of Personnel;

E.A. Strelets, Post-graduate Student of Chair of Applied Economy and Management of Personnel

*SEI HVT «Kuban state university»*

The new approach to process of disclosing and realization by the companies and corporations of the latent resources in the conditions of modern social and economic tendencies in world practice of management – coaching is considered. Tendencies of change of paradigms in the field of management of competitiveness of the enterprises, namely, displacement of focus of major factors of competitiveness on development and use of creative and motivational potential of employees of the enterprise are revealed. It is proved, that interest to coach -technologies has increased in modern conditions in sphere of organizational consulting as to the form of disclosing of potential of shots to independent creative work with the information.

### Literature

1. An infrastructure of innovations // Management of the personnel. 2010. №18.
2. Trainings, coaching, consulting and other cases of organizational changes // Management of the personnel. 2010. №17.
3. G.G. Vukovich. Teoretiko-metodologicheskyy the analysis of personnel selection of economic systems // The Person and work. 2009. №8.

### Keywords

Coaching; coach; competitiveness; the gas-processing enterprises; training-manager; the business trainer; coach-session; coach-technologies.