

УДК 65.0  
ББК 65.290-2  
Г-124

*Гаврилюк Галина Викторовна, аспирант, старший преподаватель кафедры экономики и управления в образовании факультета экономики, управления и права в образовании Педагогического института Южного федерального университета, т.: 89286062856, e-mail: [vogue1991-2008@rambler.ru](mailto:vogue1991-2008@rambler.ru).*

**ПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ КАДРОВ  
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ И СТРУКТУР КОУЧИНГА**  
(рецензирована)

*Представлены результаты исследования проблемы повышения эффективности подготовки и развития компетенций персонала предприятий и организаций, а также разработки, апробации и внедрения новых технологий и структур, созданных с использованием теории и методов коучинга на кафедре экономики и менеджмента Педагогического института Южного федерального университета (ПИ ЮФУ).*

*Ключевые слова: подготовка персонала; компетенции; коучинг; центр коучинга; коуч-технологии; учебно-научно-производственный комплекс; учебно-научно-инновационная инфраструктура университета; научно-образовательный центр; коуч; университет инновационно-предпринимательского типа.*

*Gavrilyuk Galina Victorovna, post graduate student, senior lecturer of Economics and Management in Education Department, Faculty of Economics, Management and Law in Education, Pedagogical Institute of Southern Federal University, t: 89286062856, e-mail: [vogue1991-2008@rambler.ru](mailto:vogue1991-2008@rambler.ru).*

**TRAINING AND COMPETENCE INCREASE OF PERSONNEL USING TECHNOLOGY AND  
STRUCTURES OF COACHING**

*The results of studying the problem of increasing the effectiveness of training and competence development of personnel of enterprises and organizations, as well as developments, tests and implements of new technologies and structures built using the theory and methods of coaching at the Department of Economics and Management of Pedagogical Institute of Southern Federal University (SFU PI) have been presented.*

*Keywords: staff training; competence; coaching, coaching center, coaching technology, educational, scientific and production complex, educational, research and innovation infrastructure of the university, scientific and educational center, coach, University of innovation and entrepreneurial type.*

В условиях становления инновационной экономики, построенной на новых знаниях, существенно возрастают и быстро меняются требования в набору и уровню компетенций персонала предприятий и организаций. На рынке труда увеличивается эксцентриситет между спросом и предложением рабочей силы, поэтому университеты инновационно-предпринимательского типа вынуждены не только внедрять новые подходы и технологии образования, но и все в большей мере уделять внимание послевузовскому образованию, сопровождению карьеры, оказанию услуг по расширению набора и развитию компетенций работников и руководителей предприятий и организаций.

Клубок проблем и противоречий характерен для инерционной и скованной многими условностями системы высшего образования любого государства, неуспевающей за динамикой спроса на рынке труда. Введение двухступенчатого высшего образования удешевляет его, но не решает проблемы нарастающего эксцентриситета, формируя у обучаемых компетенции, которые следует рассматривать только как начальные и базовые для их дальнейшей коррекции и развития.

Универсального решения описанных проблем, видимо, не может быть найдено, но новые технологии могут быть весьма эффективными. В этой связи на кафедре экономики и менеджмента ПИ ЮФУ выполнены исследования и разработаны технологические и структурные решения с использованием коучинга для коррекции и развития индивидуальных, командных (коллективных, групповых), корпоративных и других компетенций у объектов коучинга: 1) студентов на последних курсах университета, если они работают на предприятии или знают о будущих должностных

обязанностях и требованиях, поскольку получили приглашение о трудоустройстве после окончания обучения; 2) работников и руководителей предприятий и организаций в периоды изменения условий профессиональной деятельности, связанных с карьерным ростом, инновациями, переменой характера труда и другими причинами.

Для работника, характеризуемого достаточно высокой трудовой и творческой активностью и мобильностью, при достаточно высокой частоте изменений условий профессиональной деятельности возникает циклический или практически непрерывный процесс коррекции и развития компетенций, которые могут иметь три основных (индивидуальные, коллективные или групповые и корпоративные) и два дополнительных (реализуемых в личной жизни и общественной деятельности) измерения.

Общие результаты исследования связаны с содержанием и назначением коуч-технологий, которые разрабатывались для использования в образовательной системе ЮФУ в пяти вариантах:

1) технологии и структуры Центра коучинга, преимущественно предназначенного для оказания услуг сторонним клиентам, в том числе специалистам, закончившим ЮФУ (во взаимодействии с Центром сопровождения карьеры выпускников);

2) технологии и структуры Научно-образовательного центра (НОЦ) коучинга (Южно-Российского научно-образовательного центра «Коучинг, формирование и развитие индивидуальных, командных и корпоративных компетенций в инновационной экономике» Педагогического института Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Южный федеральный университет»);

3) технологии, интегрированные в процессы и структуры послевузовского дополнительного образования, переподготовки и повышения квалификации кадров;

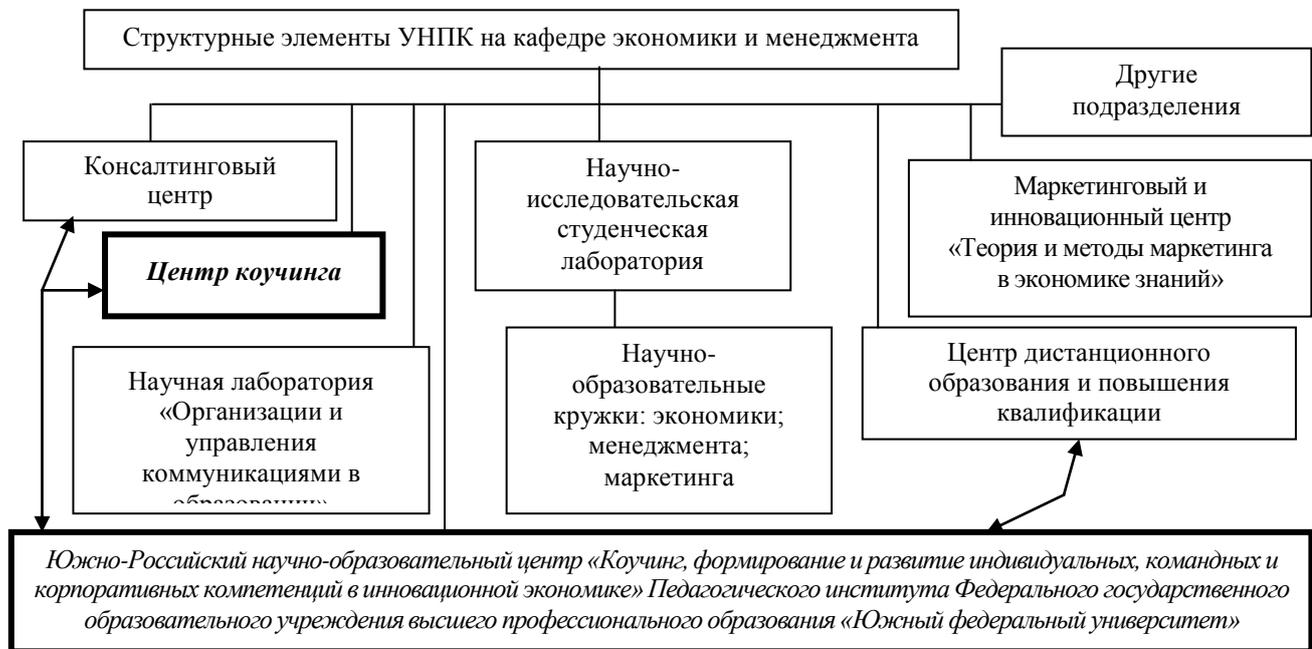
4) технологии, обеспечивающие взаимодействие коучей и тьюторов в новой организации процессов обучения студентов и слушателей курсов повышения квалификации, программ дополнительного образования и профессиональной переподготовки;

5) технологии и структуры, внедряемые в практику учебно-научно-производственных комплексов (УНПК).

Новые технологии и структуры создавали условия для успешного решения задач кадрового обеспечения образовательной деятельности, выявления и устранения несоответствия компетенций работников. Анализ выявленных несоответствий, противоречий и проблем, а также путей их решения, позволил обосновать ряд новых решений, реализуемых в подсистеме управления персоналом и в системе менеджмента качества университета и предприятий, которым оказывалась помощь в развитии компетенций персонала и компании.

Результаты исследования показали, что применение коучинга создает благоприятные условия для решения важных задач, стоящих перед университетом и определяющих необходимость модернизации его кадровых планов и программ, включая обеспечение конституционного права граждан на образование, совершенствование системы профессионального образования, развитие интеграции высшего образования и науки, в том числе путем создания и поддержки деятельности интегрированных научно-образовательных структур, университетских и междууниверситетских комплексов, учебно-научно-производственных центров (УНПК). К таким центрам могут быть отнесены новые элемент учебно-научно-инновационной инфраструктуры университета: Центр коучинга, НОЦ коучинга и Центр сопровождения карьеры выпускников.

Успешный выпускник ЮФУ должен не только обладать компетенциями, которые ему помогают приобрести в ходе образовательного процесса, но быть организационно и психологически подготовлен к самосовершенствованию, последующему профессиональному и карьерному росту. В этой связи целесообразно использовать в образовательной деятельности коуч-технологии и рассматривать Центр коучинга как важный элемент УНПК (рис. 1).



*Рис. 1. Элементы УППК и инновационной инфраструктуры университета, реализованные на кафедре экономики и менеджмента*

Чтобы обосновать целесообразность внедрения коучинга в образовательную практику университета, создания Центра коучинга и НОЦ коучинга, следует рассмотреть его сущность и задачи, определить роль центров в достижении целей и решении проблем, которые отражены в концепции ЮФУ и отчетах ректора (за 2007, 2008 и 2009 гг.)

Как показало проведенное исследование, работники и студенты университета должны приобрести и постоянно совершенствовать определенный набор компетенций, которым они не могут быть обучены в полной мере. От них требуется научиться самостоятельно приобретать и совершенствовать новые компетенции, адекватные вызовам динамичной профессиональной практике, а также успешно их применять для решения производственных и карьерных задач. В этом могут помочь технологии коучинга, который, во-первых, рассматривается во взаимодействии экономического, организационного, управленческого, психологического и педагогического аспектов, во-вторых, с современных позиций [1 – 4] представляется как система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата; в-третьих, используется комплексно – в многообразии его видов и технологий.

Коучинг помогает клиенту изменить собственную мотивацию, проанализировать и лучше реализовать свой личностный, творческий, профессиональный и социальный потенциал, выстроить жизненные проекты и планы развития карьеры. Технологии коучинга создают для клиента своеобразные ценностные фильтры и реализуют модель «цель – ценность – процесс – ресурс – результат», чтобы не только сформулировать, выбрать цели, но успешно пройти всю цепочку от цели до достижения желаемого результата. Каждая из групп компетенций, выделенных, как указано выше, по направлениям измерения и изменения, посредством коучинга может быть сформирована и развита по основному профессиональному и пяти дополнительным направлениям (группам компетенций, полезных для работы в любом коллективе): коммуникативному, аналитическому, психологическому, управленческому и организационные. Последние четыре группы компетенций позволяют клиенту на практике реализовать самоорганизацию, самоанализ и самооценку, саморегуляцию, самопознание, саморефлексию. Поэтому коучинг рассматривается в нескольких аспектах (как стиль менеджмента и управления персоналом; как технология и процесс, внедряемые в практику управления) и может применяться в управлении и образовании, во-первых, как особая технология тренерства, обучения, тьюторства и психотерапия, во-вторых, как инструмент противодействия влиянию, манипуляциям, нежелательному, умышленному и вредному воздействию на клиента со стороны лиц и сил, которые могут нанести ему вред и ущерб, заставляя совершать определенные поступки.

Специфика применения коучинга в университете определяет его целевые аудитории: студенты, осваивающие технологии коучинга для саморазвития и использования в профессиональной деятельности,

осознание процесса обучения как способа движения к намеченным целям; сотрудники и руководители университета в процессе освоения новых компетенций и самосовершенствования; сторонние клиенты, в том числе руководители предприятий, менеджеры высшего и среднего звена, организующие работу организаций и подразделений, а также другие клиенты, которые желают освоить технологии коучинга как инструмента, способа и процесса достижения личных целей и успешной работы в группе, команде; клиентов, стремящихся осознать, обрести собственный и эффективный стиль взаимодействия с людьми и управления ими, научиться противостоять влиянию и манипуляции, управлять своими эмоциями, снижать эмоциональное напряжение; клиенты, стремящиеся изучить коучинг на уровне нового вида профессиональной деятельности, следовательно, освоить теорию и методологию, сформировать базовые навыки коуча, приобрести умения и навыки применения технологий и обучения технологиям коучинга других, научиться создать и поддерживать контакт для последующего продуктивного диалога, выстраивать механизмы формирования у клиента мотивации, выстраивания стратегических и тактических, личных и организационных целей с фиксацией целевых критериев для оценки достижения результата, освоить активное слушание и технологию задавания специальных вопросов, эффективной трансляции цели подчиненным в процессе передачи задачи, приобрести навыки межличностной чувствительности; команды, нацеленные на эффективную совместную работу; предприятия, которые средствами коучинга стремятся закрепить свои исключительные корпоративные компетенции для укрепления позиций на рынке в выбранном или новом виде деятельности.

Результаты исследования позволили прийти к заключению о необходимости проведения специальных и особых маркетинговых исследований, чтобы правильно поставить цели коучинга и наметить перспективы профессионального и иного развития клиента, как правило, работника или руководителя [5]. Таким образом, в университетах целесообразно создавать новые технологии и структурных элементы для повышения эффективности подготовки персонала и развития индивидуальных, командных и корпоративных компетенций, создавая условия для успешной профессиональной и общественной деятельности выпускников.

#### **Литература:**

1. Дануи М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей: пер. с англ. М.: Добрая книга, 2007. 288 с.
2. Коучинг: истоки, подходы, перспективы / сост.: М.А. Данилова, Е.В. Фролова / пер. с англ. С. Швецов. СПб.: Речь, 2003. 110 с.
3. Трейси Б. Технология достижений: турбокоучинг по Брайану Трейси. М.: Альпина Паблишерз, 2009. 224 с.
5. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности. М.: МАКУБ, 2005. 168 с.
5. Сербиновский Б.Ю., Гаврилюк Г.В., Захаров С.В. Центр коучинга в механизме управления самодостаточным развитием инновационного потенциала экономической системы // Стратегическое управление инновационным потенциалом организации / под ред. А.В. Бабкина. СПб.: СПбГПУ, 2010. С. 310-343.