

УДК 331:330.317  
ББК 65.36  
П 91

*Пушкина Ирма Сергеевна, аспирантка кафедры прикладной экономики и управления персоналом ГОУ ВПО «Кубанский государственный университет», т.: 8(861)2390526, e-mail: [gala5550@yandex.ru](mailto:gala5550@yandex.ru);*

*Стрелец Елена Александровна, аспирантка кафедры прикладной экономики и управления персоналом ГОУ ВПО «Кубанский государственный университет», т.: 8(861)239-05-26, e-mail: [g3925@yandex.ru](mailto:g3925@yandex.ru).*

## **КОУЧИНГ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТО-СПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ ГАЗОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

(рецензирована)

*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.*

*Ключевые слова коучинг, коуч, конкурентоспособность, газоперерабатывающие предприятия, тренинг-менеджер, бизнес-тренер, коуч-сессия, коуч-технологии.*

*Pushkina Irma Sergeevna, post graduate student of the Department of Applied Economics and Personnel Management, SEI HPO «Kuban State University», tel.: 8 (861) 2390526, e-mail: [gala5550@yandex.ru](mailto:gala5550@yandex.ru);*

*Strelets Elena Alexandrovna, post graduate student of Department of Applied Economics and Personnel Management, SEI HPO «Kuban State University», tel.: 8(861)2390526, e-mail: [g3925@yandex.ru](mailto:g3925@yandex.ru).*

## **COACHING AS A KEY FACTOR OF COMPETITIVENESS FORMATION IN EMPLOYEES OF GAS PROCESSING PLANTS**

(reviewed)

*A new approach to disclosure and realixation by companies and corporations of the hidden resources - coaching in today socio-economic trends in the world of management has been considered. Trends of a paradigm shift in the management of the competitiveness of enterprises, namely, shifting the focus key competitiveness factors for the development and use of creative and motivational potential of employees have been revealed. It has been proved that in current conditions in the field of organizational consulting coaching technologies as forms of the full potential of personnel for independent creative work with the information are activated.*

*Keywords coaching, coach, competition, gas processing plants, training manager, a business trainer, coach-session, coaching technology.*

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.) [1].

В современных условиях корпоративное развитие существенно зависит от развития команд. Многие корпорации даже не могут исключить коучинг из своей деятельности, потому что им нужно очень быстро выводить на рынок новые продукты и сервисы. Новый лидер – это лидер, который очень настойчиво идёт к чёткому видению, даже если другие его ещё 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 чётко 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-подход 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 России, так и за рубежом, начинают брать на вооружение этот универсальный инструмент. В их числе и газоперерабатывающие предприятия Краснодарского края и ЮФО в целом. Поскольку 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 чёткости. Осознание – это способность отбирать и ясно воспринимать относящиеся к делу факты и информацию, определяя их важность. Ответственность – ещё 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 ЮФО наиболее распространенным является программа четырех модулей (см. рис 1.).

Технология включает 4 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?)

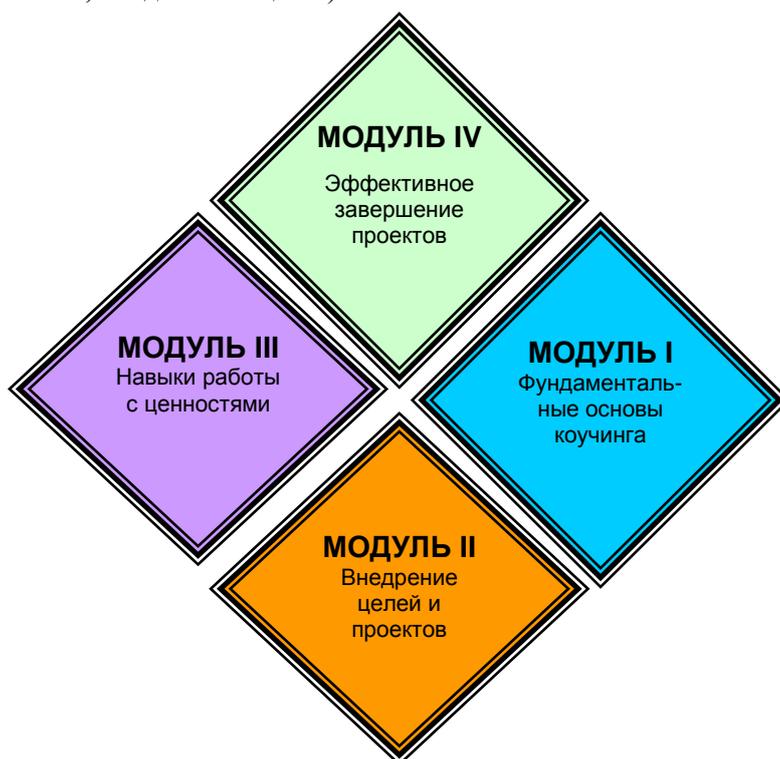


Рис 1. 4-х модульная программа обучения

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.

В компании ООО «Трансгазсервис» активно проводятся тренинги различной тематики с персоналом. Преимущественно это тренинги по основам продаж и корпоративные тренинги (выпуск новинок), так же по запросу руководителей отделов проводятся коммуникативные тренинги, тайм-менеджмент, командообразующие тренинги. С 2010 г. запустилась программа корпоративный университет, в состав участников включен персонал,

зачисленный в кадровый резерв. Основными участниками тренингов являются работники отрасли (менеджеры, консультанты). В штате компании есть два корпоративных тренинг-менеджера, основная функция которых обучение сотрудников. Так же 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, а затем закрепляется на практических заданиях. Группа активно участвует в обсуждении, разборе ситуации, задача тренера задействовать всех в дискуссии, разжечь интерес к проблеме, что бы 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, так же тренинги проходят по выходным дня, 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.

Что бы 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 3 тренинга: «Компенсация и мотивация»; «Ключ к успеху»; «Способность к управлению и подчинению». Количество респондентов колебалось от 20-35 человек. Целью проведения анкеты является оценка работы тренинг-менеджера с сотрудниками предприятия (табл. 1-4).

Таблица 1 - Подача информации и ее новизна

Подача информации и ее новизна	Количество о человек	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 не понятно и сложно	4	2	2			

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

15 человек из 30 заметили улучшение настроение после тренинга, причем 10 из них оценили свое улучшение в 4 балла по 5бальной шкале, настроение 10 человек осталось прежним, а 5 человек заметили даже ухудшения настроения. 15 участников тренинга посчитали, что тематика актуальна и интересна для них и оценили ее в 3, 4 и 5 баллов. 11 человек посчитали тренинг интересным и важным, но не применимый для них, а у 4 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

Полезность и практическое применение информации	Количество о человек	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 нечего полезного для меня в данной информации	5	4	1			

Таким образом, только 10 человек из 30 будут использовать полученные знания на практике, для большинства применение этих знаний составляет проблему, так же есть и участники, которые нечего полезного не подчеркнули из проведенного тренинга.

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

Таблица 3 - Темп тренинга и состояние участников

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

Таблица 4 - Работа и участие в группах

Работа и участие в группах	Количество о человек	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

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

На основе 4 таблиц 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 человек ответили положительно, а 18 человек высказали свое недовольство тренером. Они пожелали тренеру использовать ту информацию, которая на сегодняшний день является современной и актуальной, предложили уделить внимание командным играм, что бы вовлеченность участников была максимальной, что бы 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 тренера-менеджера. Что бы устранить эту проблему, тренинг менеджеру стоит уделить больше внимание современной информации, которую можно использовать в практической деятельности, а так же разработать четкие методики для достижения эффективности тренингов, проявить индивидуальный подход к участникам тренинга, образовывать команды таким образом, что бы 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. При внедрении коучинга, компания может сократить бюджет на обучение и развитие персонала в 2 – 3 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 // Управление персоналом. 2010. №18.
2. Тренинги, коучинг, консалтинг и другие случаи организационных изменений // Там же. №17.
3. Вукович Г.Г. Теоретико-методологический анализ кадровой политики экономических систем // Человек и труд. 2009. №8.

#### References:

1. *Infrastructure of Innovations // Human Resource Management. 2010. № 18.*
2. *Training, coaching, consulting and other cases of organizational change // Human Resource Management. 2010. № 17.*
3. *Vukovich G.G. Theoretical and methodological analysis of personnel policy of economic systems // Man and labor. 2009. № 8.*