

# КОУЧИНГ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПОДЧИНЕННЫМИ

## COACHING AS AN EFFECTIVE TOOL FOR MANAGING SUBORDINATES

Меркулова Е.Г., Валеева Ю.С.

Казанский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО ЦС РФ «РУК», г.

Казань

Merkulova E.G., Valeeva Y.S.

Kazan Cooperative Institute, Russian Cooperative University, Kazan

### **Аннотация**

В данной статье раскрываются концептуальные основы коучинга как эффективного инструмента управления подчиненными, а также обосновываются основные преимущества применения коучингового подхода в менеджменте. Определено понятие коучинга и условия, при которых применение коучингового подхода будет наиболее эффективным.

### **Annotation**

This article reveals the conceptual basis of coaching as an effective tool for managing subordinates, and substantiates the main advantages of applying the coaching approach in management. The concept of coaching and the conditions under which the application of coaching approach will be most effective are defined.

**Ключевые слова:** коучинг, коучинговый подход, сотрудники, управление персоналом, менторинг, наставничество, недирективный стиль управления персоналом, мотивация, поколение Z, индивидуальный план развития.

**Keywords:** coaching, coaching approach, employees, personnel management, mentoring, mentoring, non-directive style of personnel management, motivation, generation Z, individual development plan.

### **Введение:**

На сегодняшний день одним из важнейших факторов развития конкурентоспособности предприятия является эффективное управление персоналом. Долгие годы в российском менеджменте преобладал директивный стиль управления персоналом. Суть директивного подхода отражена в его названии: его смысл в том, чтобы руководить, приказывать, инструктировать [1, с. 50]. В следствие культурных и исторических особенностей нашей страны директивные методы традиционно распространены во многих российских компаниях. В недирективном методе акцент делается на партнерские отношения, то есть руководитель и подчиненный взаимодействуют на равных, на развитии потенциала сотрудника, его творчества, креативности, на слиянии личных целей сотрудника с целями организации. Традиционные методы управления, основанные на контроле и директивных указаниях, все менее эффективны в условиях необходимости развития инициативы и

самостоятельности сотрудников. В этом контексте коучинг представляет собой современный и эффективный инструмент управления, позволяющий руководителю не только быть эффективным управленцем, но и мотивировать и развивать подчиненных, способствуя их профессиональному росту и достижению более высоких результатов. Несмотря на растущую популярность коучинга, эта тема до сих пор не полностью раскрыта в научном мире. Особое внимание требует изучение практики применения коучинга в России. Отсутствие глубокого анализа его возможностей и ограничений делает исследование данной темы актуальным и необходимым.

**Объект исследования:** коучинг как инструмент управления подчиненными в современных организациях.

**Предмет исследования:** влияние коучинга на повышение эффективности работы подчиненных и их профессиональное развитие.

Гипотеза исследования: внедрение коучинга в систему управления подчиненными способствует повышению их мотивации, самостоятельности, профессиональных навыков и в целом повышает эффективность работы организации.

**Методы исследования:**

1) анализ литературных источников: изучение научных публикаций, книг и статей по теме коучинга, методах управления подчиненными и эффективности предприятий.

2) опрос: проведение анкетирования среди руководителей и подчиненных с целью определения их мнения о коучинге, оценки его влияния на работу и отношения в коллективе.

3) интервью: проведение глубинных интервью с руководителями, использующими коучинг в своей работе, с целью изучения их опыта и получения качественных данных о применении коучинга на практике.

Выборка: в исследовании участвовали руководители и подчиненные из различных отраслей экономики (торговля, производство, услуги). Размер выборки был определен в соответствии с методами статистического анализа и обеспечивал надежность полученных результатов.

Интерес к недирективным методам управления в компаниях может быть связан со следующими причинами:

- мир стремительно меняется, перед руководителями возникают вопросы и проблемы, с которыми они раньше не сталкивались и у них нет времени на обучение, нужно срочно действовать;

- сейчас как никогда требуются креативные инновационные решения и идеи;

- руководители и подчиненные работают в условиях высоких нагрузок и стресса;

- в наше время востребованы специалисты, развитые интеллектуально, профессионально и личностно, а значит, есть необходимость их вовлечения и удержания;

- все больше вакантных мест в организациях занимают сотрудники поколения Z, которые не признают авторитетов и давления, а ценят свободу и равенство. Все это требует изменения подходов к управлению, большей гибкости со стороны

организаций. А значит, перед компаниями и руководителями встает вопрос

необходимости изучения и внедрения инновационных недирективных

методов управления и развития персонала, таких как коучинг. Ковалев В.И. и

Хатимлянская К.А. приводят следующие результаты исследований

"Manchester Inc.": в компаниях, использующих коучинг, рост производительности труда отметили 53% опрошенных руководителей; рост качества работы и укрепление предприятия - 48%; рост качества обслуживания - 39%, снижение жалоб потребителей - 34%; уменьшение текучести менеджеров - 32%; снижение расходов - 23%; рост итоговой прибыльности - 22%. Кроме того, 77%

опрошенных отметили улучшение рабочих отношений с подчинёнными, 71% - улучшение рабочих отношений с руководителями; 67% - улучшение командной работы; 63% - улучшение взаимоотношений с коллегами; 61% - рост удовлетворённости работой; 52% - снижение конфликтности [3].

Приведем несколько определений коучинга. Один из основателей коучинга и директор Лондонской школы коучинга Майлз Дауни дает такое определение: «Коучинг – это искусство способствовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека.» [1, с. 48]. Джон Уитмор, Тимоти Голви считают: «Коучинг – это высвобождение потенциала человека для максимизации результата.» [4, с. 26].

Современный руководитель должен уметь и использовать знания и навыки коучинга, сочетая их вместе с другими стилями управления, в зависимости от рабочей ситуации. Однако, для эффективного применения коучинга в процессе управленческой деятельности необходимо несколько условий:

1. Высокий уровень развития управленческих и лидерских компетенций у руководителя;
2. Сформированная корпоративная культура в организации, направленная на развитие новых знаний и навыков, генерирование инновационных идей;
3. Знание у руководителей, когда и в каких условиях применение коучинга приведет к результатам, например, коучинговый подход не применяется новым сотрудникам, а также к сотрудникам, у которых еще пока не достаточно компетенций;
4. Высокая мотивация и лояльность подчиненных, их заинтересованность в развитии и обучении;
5. Взаимное доверие между сотрудником и руководителем.
6. Развитые коучинговые компетенции у руководителя.

В исследовании О. Ю. Ангел указано, что эффективное внедрение коучинга в организации предполагает поэтапный подход, начиная с руководителей и передавая эту практику вниз по иерархической лестнице. Оптимальным вариантом является превращение непосредственных руководителей в коучей для своих подчиненных. Важно отметить, что освоение коучинга не требует глубокого изучения всех аспектов и техник. Для руководителей достаточно овладеть несколькими эффективными приемами из арсенала коучинга и встроить их в свою управленческую практику. При этом необходимо постоянно совершенствовать коучинговые навыки и приемы в процессе работы [2].

В статье Ковалева В. И. исследуется определение методик коучинга и как его внедрять в управление персоналом предприятий. Ковалев В.И приводит пример конкретных действий руководителя при проведении коучинга со своими подчиненными, а именно: постановка задачи, анализ текущей ситуации, анализ возможностей, разработка стратегии действий, контроль и поддержка реализации плана действий [7].

### **Результаты исследования:**

Проанализировав различные исследования установлено, что применение коучинга в управлении заключается в том, что руководитель вместо директивных приказов и советов – задает подчиненному открытые вопросы, которые помогают сотруднику самому найти ответ на вопрос или понять, как нужно действовать дальше. Также при коучинговом подходе руководитель не устанавливает самостоятельно ежеквартальные и годовые цели сотруднику, обычно подчиненные делают это сами, но обсуждая их с руководителем. Это развивает в подчиненных самостоятельность и осознанность, повышает их уровень ответственности. Руководитель регулярно дает развернутую обратную связь сотруднику, чтобы стимулировать развитие и самообучение сотрудника. Коучинговый стиль управления – взаимодействие с сотрудниками с партнерской позиции, когда руководитель не диктует подчиненному что и как нужно выполнить, а спрашивает, как сам сотрудник видит решение ситуации. Коучинг как инструмент управления означает, что руководитель умеет слушать и слышит своих сотрудников, дает им регулярную обратную связь с преобладающей поддерживающей обратной связи, создает благоприятные условия для эффективной работы команды, формирует атмосферу доверия, задает открытые вопросы. Целями коучинга являются:

- научить сотрудника самостоятельности в принятии решений
- научить сотрудника брать на себя ответственность за свои действия и решения;
- помощь сотруднику в генерации решений в сложных и нестандартных ситуациях;
- стимулировать сотрудников проявлять инициативу,
- создавать условия для выполнения целей предприятия.

В результате опроса 20 руководителей российских компаний в городе Казань из разных сфер экономики показали, что 78 % руководителей и 52 % подчиненных знают о коучинге и рассматривают его как перспективный инструмент управления. Однако, наблюдается недостаток понимания основных принципов и техник коучинга, особенно у подчиненных в сфере услуг.

Результаты интервью с руководителями, использующими коучинг, подтвердили его позитивное влияние на мотивацию, самостоятельность и профессиональное развитие подчиненных. Особенно высокие результаты коучинговый стиль управления дает в сфере материального производства (промышленность). Но руководители также выделяют ряд насущных проблем при внедрении коучинга, такие как недостаток ресурсов (время, финансы) на внедрение коучинга. Сопротивление изменению управленческой парадигмы среди подчиненных.

Проанализировав исследование Международной федерации коучинга в 2022 году и в 2024 году, можно сделать вывод, что удовлетворенность клиентов от процесса работы с коучем возросла, также как и реализация планов и целей клиентов, при этом есть тенденция к снижению повторного обращения к коучу, но это может быть связано как раз с высокой степенью результативности коучинга, когда клиент за пару сессий достигает своих целей.

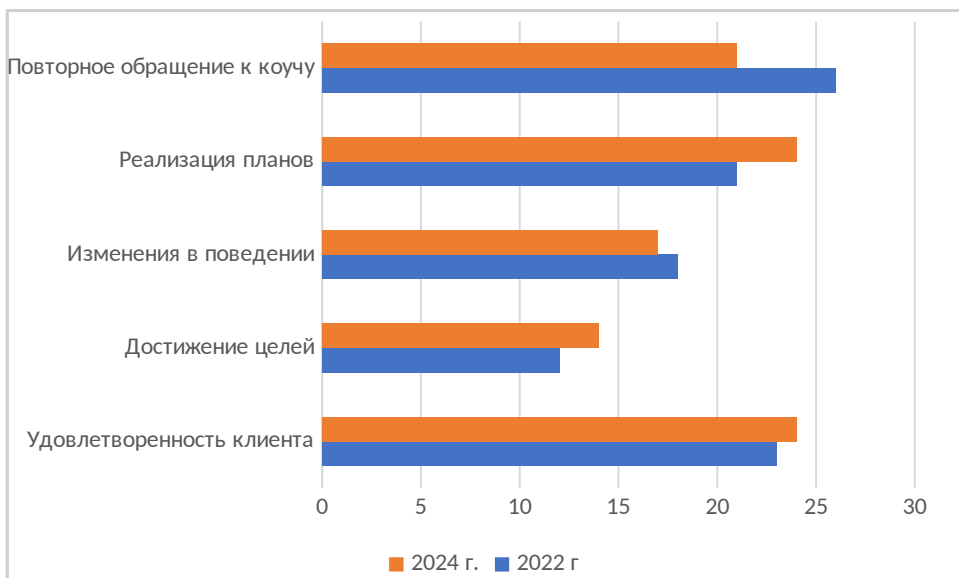


Рисунок 2 Эффективность коучинга в компании

На рисунке 3 проиллюстрирован значительный рост компетенций у сотрудников компании, которые внедрили коучинг, в 2024 году по сравнению с 2022 годом, особенно такие, как навыки самоменеджмента, навыки решения проблем и навыки управления временем. Все это наглядно демонстрирует, что коучинг в современных реалиях является одним из самых эффективных инструментов управления подчиненными [11].

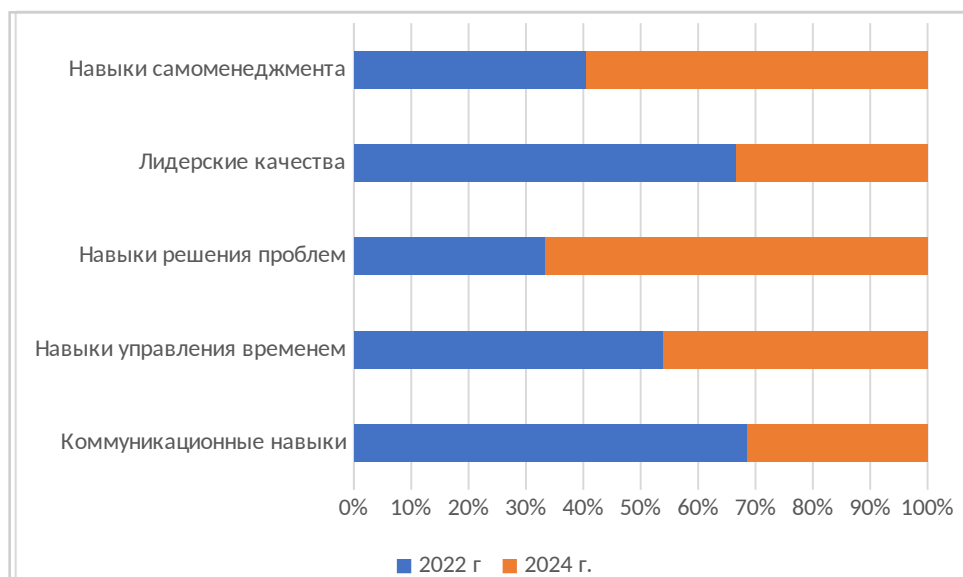


Рисунок 3 Какие компетенции коучинг развивает у персонала предприятий

### Заключение:

Проведенные исследования демонстрирует значительный потенциал коучинга как эффективного инструмента управления подчиненными. Внедрение коучинга способствует повышению мотивации, самостоятельности и профессиональных навыков подчиненных, а также улучшает работу организации в целом. Однако необходимо учитывать проблемы внедрения коучинга и разрабатывать стратегии их преодоления. Коучинг - это перспективный инструмент управления, который может

стать ключом к достижению успеха в современном бизнесе. Таким образом, коучинг можно рассматривать как один из эффективнейших методов управления подчиненными для руководителей. Коучинг позволяет раскрыть личный потенциал каждого из сотрудников. Внедряя коучинг в ежедневное управление, руководитель получает сотрудников, которые могут и готовы брать на себя ответственность, умеют находить выход из сложной или нестандартной ситуации, способны быстро принимать решения, которые быстро адаптируются к изменениям и максимально используют свои компетенции на благо компании. А развитие сотрудников и повышение эффективности их работы приводит к росту конкурентоспособности предприятия.

### **Литература:**

1. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей. [Text] / М.: Издательство «Добрая книга», 2019. – 288
2. Ангел, О. Ю. Коучинг в управлении - эффективный стиль управления персоналом / О. Ю. Ангел // Управление в XXI веке : сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции, Белгород, 01–02 ноября 2016 года. – Белгород: ИД "Белгород", 2016. – С. 64-66. – EDN ZGXJKV.
3. Ковалев В.И., Хатимлянская К.А. Коучинг как инновационный стиль менеджмента персонала в современном глобализованном обществе / Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, № 6, 2015. [Электронный ресурс]: <http://naukovedenie.ru/PDF/142EVN615.pdf>
4. Уитмор Дж. Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства. [Text] / М.: Альпина Паблишер, 2019. – 316 с.
5. Герцен, А. А. Коучинг как инструмент управления развитием персонала / А. А. Герцен, М. А. Шуковская // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. – 2020. – Т. 1. – С. 204-208. – EDN SOKWDE.
6. Лукьянченко Н.Д. Коучинг как инструмент повышения мотивации персонала в организации / Н.Д. Лукьянченко, Н.А. Карпенко // Вестник института экономических исследований. – 2019. – № 3(15).
7. Ковалев, В. И. Коучинг как инновационный стиль менеджмента персонала в современном глобализованном обществе / В. И. Ковалев, К. А. Хатимлянская // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – Т. 7, № 6(31). – С. 49. – DOI 10.15862/142EVN615. – EDN VOBFWV.
8. Клиновицкая, А. Я. Коучинг в системе управления персоналом предприятия / А. Я. Клиновицкая // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 3(37). – С. 165-167. – EDN CNNPMP.
9. Вылегжанина А.О. Управление конкурентоспособностью предприятий за счет внедрения коуч-технологий/А.О. Вылегжанина // Вестник Тюменского государственного университета. №2. – Тюмень: ТюмГУ, 2007. - С.59-64.
10. Горин И. А. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью промышленного предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. – Самара. – 2007. – № 1. – С. 39-42.
11. <https://coachingfederation.org/>

### **Информация об авторах:**

Меркулова Евгения Геннадьевна, аспирант Казанского кооперативного института  
Российского университета кооперации, [waxiw113@yandex.ru](mailto:waxiw113@yandex.ru)  
Валеева Юлия Сергеевна, доктор экономических наук, автор более 50 публикаций

