

Журнал "Мировые цивилизации" / Scientific journal "World civilizations" <https://wcj.world>

2021, №1, Том 6 / 2021, No 1, Vol 6 <https://wcj.world/issue-1-2021.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/11ECMZ121.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Жураховский А.С., Шолотонова Е.С. Особенности применения коучингового подхода к развитию персонала // Мировые цивилизации, 2021 №1, <https://wcj.world/PDF/11ECMZ121.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Zhurakhovsky A.S., Sholotonova E.S. (2021). Features of coaching approach to personnel development. *World civilizations*, [online] 1(6). Available at: <https://wcj.world/PDF/11ECMZ121.pdf> (in Russian)

УДК 331.1

Жураховский Андрей Сергеевич

НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия
Профессор кафедры «Менеджмента»
Кандидат экономических наук
E-mail: andrey131280@mail.ru

Шолотонова Екатерина Сергеевна

ГОУ ВО МО «Московский государственный областной университет», Москва, Россия
Старший преподаватель кафедры «Управление персоналом»
E-mail: sholotonova@mail.ru

Особенности применения коучингового подхода к развитию персонала

Аннотация. Большинство сотрудников не выполняют индивидуальные планы развития. Особенно когда сами не заинтересованы в этом. Чтобы работники выполняли индивидуальные планы развития, следует использовать коучинговый подход. С ним можно создать резерв по целевому направлению и отсеять ленивых карьеристов, чтобы развивать тех, кому это действительно нужно. Главное правило эффективного коучингового подхода к планам развития персонала заключается в необходимости определения сотрудников, которые будут проходить обучение. По итогам исследования авторами сделан вывод о том, что на основе полученных оценок резервисты сами пишут индивидуальные планы развития, предварительно получив инструкцию, как это делать. Затем им нужно утвердить эти планы у наставников, которых они выбрали, и попросить у них внести корректировки в зависимости от результатов теста Владимира Герчикова и собеседования по компетенциям, а также причин неразвитости навыков по карточкам методики Ломингера и линейек мотивации из этапа оценки. Только после этого откорректированные индивидуальные планы развития берутся в работу. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации.

Ключевые слова: коучинговый подход; развитие персонала; персонал

Главное правило эффективного коучингового подхода к планам развития персонала заключается в необходимости определения сотрудников, которые будут проходить обучение [3]. После этого следует узнать у топ-менеджеров, на какие должности им нужны резервисты. И уже вместе с ними утвердить, по каким принципам будут ранжироваться сотрудники, которые успешно пройдут коучинговое развитие. Можно воспользоваться чек-листом, чтобы

определить, на какие вопросы получить ответ от топ-менеджеров до запуска проекта «Коучинговый резерв» (таблица 1) [7].

Таблица 1

Чек-лист: На какие вопросы получить ответ от топ-менеджеров до запуска проекта «Коучинговый резерв»

№	Вопрос	Место для ответа
1	На какие должности нам нужны люди?	
2	Какие установим правила для карьерного перемещения резервистов по итогам проекта?	
3	Сколько и чьи силы потратим на развитие резервистов?	
4	Сколько и чьи силы потратим на развитие наставников?	
5	На каких условиях будем развивать сотрудников из регионов?	
6	Чем замотивируем наставников и резервистов доходить до конца проекта?	
7	Какую поддержку проекту скажут стейкхолдеры?	
8	Какие бонусы дадим победителям, чтобы мотивировать персонал участвовать в проекте в следующем году?	

После того как с руководителями определили, каких сотрудников развивать, необходимо сообщить целевым кандидатам о проекте и попросить заполнить заявки на участие. Не стоит ограничиваться одной анкетой в качестве заявки, следует добавить два дополнительных фильтра на этапе отбора [4]: видеопрезентацию и групповую встречу. Таким образом отсеются ленивые карьеристы, которые надеются «отбыть» время ради надбавки и красивой должности, но не готовы тратить собственные силы на развитие.

В ответ на анкеты следует попросить кандидатов прислать свое короткое видеорезюме. В ролике специалистам нужно сформулировать, почему они хотят попасть в резерв компании. Длина ролика до пяти минут. Так можно выявить сотрудников, кому интересно повышение, и оценить серьезность их намерений и навык самопрезентации, особенно для тех должностей, где он необходим [5].

На третьем этапе отбора на групповую встречу приглашаются все сотрудники, которые прислали видеозаявки. В первой части встречи следует узнать у кандидатов, готовы ли они к развитию. Только спрашивать об этом следует не напрямую, а через наводящие вопросы, например: «Насколько ваши достижения зависят от вас?». Так морально можно подготовить участников к самостоятельной работе. И натолкнуть на мысль, что продвижение по карьерной лестнице зависит в первую очередь от самих сотрудников [2]. Разминочную сессию можно завершить вопросом, чего участники ждут от проекта. Эти ответы следует записать, чтобы синхронизировать их с ожиданиями работников. Во второй части встречи объяснить сотрудникам, как их будут развивать. Например, работа с наставником, книжные клубы, кинотренинг, возможность провести мастер-класс [10]. В конце беседы обязательно спросить у сотрудников: «Зная, какие этапы вам предстоят, готовы ли вы пройти этот путь?».

После ознакомительной встречи необходимо диагностировать навыки сотрудников в три этапа [6]: прохождение тест для оценки мотивации, коучинговая сессия, проведение интервью по компетенциям. Остановимся более подробно на каждом из этапов.

Онлайн-тест для оценки мотивации. Каждому из сотрудников, которые прислали видеорезюме, отправляется тест оценки мотивации Владимира Герчикова. Сотруднику нужно заполнить анкету и отправить в отдел персонала. После этого подсчитать результаты и включить их в индивидуальный план развития кандидатов.

Коучинговая сессия. После теста следует проработать осознанность работников. Для этого нужно будет повторить вопросы первой групповой встречи и задать уточняющие – в

зависимости от ответов будущих резервистов. Так можно помочь сотрудникам четче сформировать понимание своих целей и задач и более серьезно к ним подойти [1].

Интервью по компетенциям. После коучинговой сессии проводится интервью по профилю должности – корпоративным компетенциям. Среди них [8]: способность к быстрому обучению, знание себя, стремление к достижению результата, способность изменять поведение и мотивацию других. Индикаторы поведения по этим навыкам и качествам можно взять из библиотеки карточек на основе методики Ломингера. На личном интервью следует проверить, как развиты целевые компетенции у кандидатов.

Для оценки кандидатов в резерв используется также и английская методика Moving Motivators из восьми карточек. На каждой карточке указывается один из главных мотиваторов: принятие, любопытство, свобода, гордость, порядок, статус, цель, мастерство, влияние или отношения. Кандидаты в резервисты должны выложить карточки в порядке приоритетности по возрастанию. Так получается линейки мотивации для каждого.

Резервистам озвучиваются результаты оценки и объясняется, что они значат. Каждому уточняется, какие компетенции у него развиты, а какие – нет. Совершенствовать все компетенции сотрудникам не хватит времени, поэтому необходимо попросить их сконцентрироваться максимум на двух компетенциях и мотивировать свой выбор. Опросник, чтобы выявить, какие навыки хотят развить сотрудники, представлен в таблице 2 [9].

Таблица 2

Опросник, чтобы выявить, какие навыки хотят развить сотрудники

1. Управление временем и расстановка приоритетов	Степень приоритетности*
2. Эффективное взаимодействие в команде	
3. Креативное мышление	
4. Деловая переписка	
5. Управление стрессом	
6. Эффективные совещания и обратная связь	
7. Эмоциональный интеллект	
...	

* Укажите степень приоритетности изучения каждой темы для Вас: 1 – не приоритетно; 2 – затрудняюсь; 3 – приоритетно

На основе полученных оценок резервисты сами пишут индивидуальные планы развития, предварительно получив инструкцию, как это делать. Затем им нужно утвердить эти планы у наставников, которых они выбрали, и попросить у них внести корректировки в зависимости от результатов теста Владимира Герчикова и собеседования по компетенциям, а также причин неразвитости навыков по карточкам методики Ломингера и линейек мотивации из этапа оценки. Только после этого откорректированные индивидуальные планы развития берутся в работу.

ЛИТЕРАТУРА

1. Брага И.В. Стратегическая роль HR-службы в организации // В сборнике: Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы первой всероссийской научно-практической конференции с международным участием, в 3-х ч. Москва, 2020. С. 33–35.
2. Брага И.В., Шолотонова Е.С. Системное развитие карьеры HR-специалистов // Друкеровский вестник. 2020. № 1 (33). С. 216–222.
3. Жураховский А.С. Особенности организации онлайн обучения сотрудников российских компаний в условиях глобальной нестабильности // В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. материалы X международной научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 87–90.
4. Жураховский А.С., Шолотонова Е.С. Совершенствование взаимосвязей кадровой службы в организационной структуре организации // В сборнике: Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы первой всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 3-х частях. 2020. С. 43–48.
5. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Роль социальных сетей в формировании имиджа профессионала // Друкеровский вестник. 2020. № 3 (35). С. 159–165.
6. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Повышение эффективности работы персонала в условиях глобальной нестабильности с помощью модели успешного поведения // В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. материалы X международной научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 91–94.
7. Козлова Е.Г. Оптимизация работы HR-службы с помощью элементов клиентского сервиса // Друкеровский вестник. 2020. № 2 (34). С. 253–259.
8. Кузнецова И.В. О статистике нематериальных активов банковского сектора // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2019. № 6. С. 50–60.
9. Матюнин Л.В., Чекан А.А. Бюджетирование расходов на персонал в организации // В сборнике: Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы первой всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 3-х частях. 2020. С. 105–109.
10. Матюнин Л.В., Чекан А.А., Шолотонова Е.С. Особенности формирования бюджета HR-службы в условиях глобальной нестабильности. В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. материалы X международной научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 110–114.

Zhurakhovsky Andrey Sergeevich

Institute of world civilizations, Moscow, Russia
E-mail: andrey131280@mail.ru

Sholotonova Ekaterina Sergeevna

Moscow state regional university, Moscow, Russia
E-mail: sholotonova@mail.ru

Features of coaching approach to personnel development

Abstract. Most staff do not implement individual development plans. Especially when they themselves are not interested in this. A coaching approach should be used to ensure that workers implement individual development plans. With him, you can create a reserve in the target direction and weed out lazy careers in order to develop those who really need it. The main rule of an effective coaching approach to personnel development plans is the need to identify the employees who will undergo training. According to the results of the study, the authors concluded that based on the estimates obtained, reservists themselves write individual development plans, having previously received instructions on how to do this. Then they need to approve these plans from the mentors whom they chose, and ask them to make adjustments depending on the results of the test of Vladimir Gerchikov and the interview on competencies, as well as the reasons for the lack of skills on the Lominger methodology cards and motivation lines from the assessment stage. Only after that, the adjusted individual development plans are taken to work. The main methods of research are analysis of research literature, methods of management theory, organization theories.

Keywords: coaching approach; staff development; staff

REFERENCES

1. Braga I.V. Strategicheskaya rol' HR-sluzhby v organizatsii // V sbornike: Sovremennye tendentsii upravleniya i ehkonomiki v Rossii i mire: tsivilizatsionnyy aspekt. Materialy pervoy vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, v 3-kh ch. Moskva, 2020. S. 33–35.
2. Braga I.V., Sholotonova E.S. Sistemnoe razvitie kar'ery HR-spetsialistov // Drukerovskiy vestnik. 2020. № 1 (33). S. 216–222.
3. Zhurakhovskiy A.S. Osobennosti organizatsii onlayn obucheniya sotrudnikov rossiyskikh kompaniy v usloviyakh global'noy nestabil'nosti // V sbornike: Rossiya i mir: razvitie tsivilizatsiy. Uroki proshlogo, ugrozy budushchego. materialy X mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Moskva, 2020. S. 87–90.
4. Zhurakhovskiy A.S., Sholotonova E.S. Sovershenstvovanie vzaimosvyazey kadrovoy sluzhby v organizatsionnoy strukture organizatsii // V sbornike: Sovremennye tendentsii upravleniya i ehkonomiki v Rossii i mire: tsivilizatsionnyy aspekt. Materialy pervoy vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem. V 3-kh chastyakh. 2020. S. 43–48.
5. Istratiy A.Yu., Kozlova E.G. Rol' sotsial'nykh setey v formirovanii imidzha professionala // Drukerovskiy vestnik. 2020. № 3 (35). S. 159–165.

6. Istratiy A.Yu., Kozlova E.G. Povyshenie ehffektivnosti raboty personala v usloviyakh global'noy nestabil'nosti s pomoshch'yu modeli uspehnogo povedeniya // V sbornike: Rossiya i mir: razvitie tsivilizatsiy. Uroki proshlogo, ugrozy budushchego. materialy X mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Moskva, 2020. S. 91–94.
7. Kozlova E.G. Optimizatsiya raboty HR-sluzhby s pomoshch'yu ehlementov klientskogo servisa // Drukerovskiy vestnik. 2020. № 2 (34). S. 253–259.
8. Kuznetsova I.V. O statistike nematerial'nykh aktivov bankovskogo sektora // Vestnik Yuzhno-Rossiyskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta (Novocherkasskogo politekhnicheskogo instituta). Seriya: Sotsial'no-ehkonomicheskie nauki. 2019. № 6. S. 50–60.
9. Matyunin L.V., Chekan A.A. Byudzhetirovanie raskhodov na personal v organizatsii // V sbornike: Sovremennyye tendentsii upravleniya i ehkonomiki v Rossii i mire: tsivilizatsionnyy aspekt. Materialy pervoy vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem. V 3-kh chastyakh. 2020. S. 105–109.
10. Matyunin L.V., Chekan A.A., Sholotonova E.S. Osobennosti formirovaniya byudzheta HR-sluzhby v usloviyakh global'noy nestabil'nosti. V sbornike: Rossiya i mir: razvitie tsivilizatsiy. Uroki proshlogo, ugrozy budushchego. materialy X mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Moskva, 2020. S. 110–114.