ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-3-20-23

Коучинг как стиль управления и технология профессионального развития персонала государственной службы

ЕВГЕНИЙ ДМИТРИЕВИЧ БОГАТЫРЕВ, доктор философских наук, профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Российская Федерация, 125993 (ГСП-3), Москва, Ленинградский проспект, 49). E-mail: edbogatyrev@gmail.com

Аннотация: В статье рассмотрена методология осуществления коучинга как стиля управления и технологии профессионального развития персонала государственной службы в органах исполнительной власти. Автор затрагивает проблему потенциала личности, самореализации в процессе обучения, повышения личной и профессиональной эффективности. В настоящее время управление персоналом и его профессиональное развитие необходимо рассматривать как неразрывный процесс, поскольку оно во многом исчерпало свои ресурсы и не дает необходимого эффекта. Традиционное обучение не обеспечивает получение персоналом современных компетенций, востребованных ускоряющейся динамикой развития экономики и других сфер жизни. Управление персоналом по-прежнему осуществляется через распределение полномочий и обязанностей, постановку задач и передачу поручений, стимулирование и мотивацию, поощрение и наказание, но во главе этого процесса должна стоять забота о создании условий и атмосферы для реализации естественной способности человека обучаться и самостоятельно мыслить, то есть стратегия управления профессиональным развитием.

Ключевые слова: государственная служба, персонал, коучинг, стиль управления, технологии профессионального развития

Статья поступила в редакцию 20 июня 2021 года.

Богатырев Е.Д. Коучинг как стиль управления и технология профессионального развития персонала государственной службы. *Государственная служба.* 2021. № 3. С. 20–23.

COACHING AS MANAGEMENT STYLE AND TECHNOLOGY FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVICE PERSONNEL

EVGENY DMITRIEVICH BOGATYREV, Doctor of Sci. (Philosophy), Professor of the Department of State and Municipal Administration

Financial University under the Government of the Russian Federation (Russian Federation, 125993 (GSP-3), Moscow, Leningradsky prospect, 49). E-mail: edbogatyrev@gmail.com

Abstract: The article discusses the methodology of coaching as management style and technology for professional development of civil service personnel in executive bodies. The author mentions the problem of developing the employee's potential, self-realization in the process of training as well as improving personal and professional efficiency. In this study, special attention is paid to improving the effectiveness of human potential. Currently, personnel management and its professional development should be considered as an inseparable process, since it has largely exhausted its resources and does not give the necessary effect. Traditional training does not ensure that personnel receive appropriate competencies that are in demand at the increasing pace of economic development and other spheres of modern life. Today, personnel management is still carried out through the distribution of powers and responsibilities, setting tasks and passing instructions, stimulating and motivating, encouraging and punishing, but at the head of this process should be a concern for creating conditions and atmosphere for realizing person's natural ability to learn and think independently, that is, a strategy for managing professional development.

Keywords: civil service, personnel, coaching, management style, professional development technologies

The article was received on June 20, 2021.

Bogatyrev E.D. Coaching as management style and technology for professional development of civil service personnel. *Gosudarstvennaya sluzhba.* 2021. No. 3. P. 20–23.

Введение

Коучингу как методу повышения личной и профессиональной эффективности, раскрытию собственного потенциала человека посвящено немало книг и статей [Голви, 2005; Валиуллина, 2020. С. 16]. Особое внимание обращается на то, что его суть состоит в создании с помощью беседы коуча с подопечным и выстраивания его поведения среды, которая облегчает достижение человеком желаемых целей и приносит удовлетворение. Это обеспечивается посредством мобилизации как внутренних, так и внешних ресурсов, а также творческого преобразования личного опыта человека с помощью его способности самостоятельно мыслить.

Самореализация и повышение эффективности потенциала человека при помощи коучинга

Базовыми предпосылками и условиями коучинга, которые вытекают из универсальных основ познавательной деятельности, являются:

– естественная способность человека самостоятельно мыслить и обучаться;

– взаимное доверие и способность коуча заботиться о подопечном таким образом, чтобы обеспечить ему необходимые условия для самореализации.

Однако, как замечает Л.М. Валиуллина, при распространении в «широких массах» коучинг упростился до технологии, техники, метода повышения эффективности деятельности, в то время как изначально речь шла о повышении эффективности потенциала человека, а это нечто другое [Валиуллина, 2020. С. 14].

В исследовании коучинг понимается как стиль управления и технология профессионального развития; особое внимание уделяется повышению эффективности потенциала человека. В настоящее время управление персоналом и его профессиональное развитие необходимо рассматривать как неразрывный процесс, поскольку оно во многом исчерпало свои ресурсы и не дает необходимого эффекта. Традиционное обучение не обеспечивает получение персоналом современных компетенций, востребованных ускоряющейся динамикой развития экономики и других сфер жизни.

Управление персоналом по-прежнему осуществляется через распределение полномочий и обязанностей, постановку задач и передачу поручений, стимулирование и мотивацию, поощрение и наказание, но во главе этого процесса должна стоять забота о создании условий и атмосферы для реализации естественной способности человека обучаться и самостоятельно мыслить, то есть стратегия управления профессиональным развитием.

Итак, рассмотрим возможности и условия, необходимые для реализации на государственной службе коучинга как стиля управления, в основе которого должно быть управление профессиональным развитием.

Стили управления и технологии профессионального развития

Стиль управления персоналом – это совокупность определенных средств и приемов, с помощью которых руководитель выполняет свои обязанности по отношению к персоналу и к той деятельности, которую он осуществляет. Можно выделить три базовых стиля управления персоналом: авторитарный, демократический и либеральный. Но вряд ли удастся найти руководителя, стиль работы которого в полной мере соответствовал бы какому-либо из них. «Хорошим» руководителем принято считать того, кто умеет сочетать эти стили, а не демонстрировать только один из них. Во многом это зависит от самого коллектива (в частности, интеллектуального уровня сотрудников и предмета их труда). Поэтому чаще всего руководителям приходится прибегать к смешанному стилю управления, при котором для сотрудников открываются широкие возможности реализации, повышается их значимость и возрастает их участие в обсуждении и решении новых задач организации.

В органах исполнительной власти Российской Федерации, как правило, встречается сочетание авторитарного и демократического стилей управления при преобладании первого. Главная цель авторитарного стиля – обеспечение долгосрочной стратегии развития и предоставление перспектив для сотрудников. Руководитель, имеющий этот стиль управления, стремится быть строгим, но справедливым; он дает подчиненным четкое видение направления развития, соответствующую картину действий; мотивирует убеждением и личным примером.

Такой стиль эффективен, когда нужны четкие указания и ориентиры, а руководитель при этом пользуется доверием. И неэффективен, когда уровень квалификации сотрудников является низким и за ними необходим постоянный контроль, когда есть потребность в пошаговых инструкциях (руководитель не пользуется доверием подчиненных, и они не следуют за ним).

Демократический стиль позволяет достичь вовлеченности сотрудников, взаимопонимания внутри коллектива. Он призывает каждого вносить свой вклад, предлагает сотрудникам принимать участие в принятии решений, мотивирует вознаграждением за совместные достижения команды. Этот стиль эффективен, когда сотрудники работают вместе, обладают достаточным опытом и им можно доверять (в организации стабильная ситуация). В то же время он неэффективен, когда подчиненных постоянно приходится организовывать и контролировать, недостаточно времени на проведение совещаний и бесед, сотрудникам не хватает требуемой компетентности.

Нетрудно заметить, что важным условием эффективности обоих методов управления является квалификация, компетентность сотрудников, которая достигается коучинговым стилем управления. Его главная цель – долгосрочное профессиональное развитие

сотрудников. Это – «развивающий» менеджмент, когда руководитель сопровождает сотрудников, помогая реализовывать им свой интеллектуальный потенциал, повышать качество работы, мотивирует их предоставлением условий для профессионального развития. Конечно, его эффективность возможна только при определенных условиях: у сотрудников есть навыки, над которыми еще нужно работать; они мотивированы и стремятся к развитию; руководитель является достаточно компетентным в реализации этого стиля управления; вложенные им усилия адекватны полученным сотрудниками результатам.

Следует заметить, что в коучинговом стиле управления персоналом происходит сдвиг фокусировки внимания с обучения на развитие [Котляр, 2002. С. 42–50; Эльконин, Зинченко, 2000]. Руководитель выступает здесь не как источник культурной нормы, но как значимый партнер по рефлексии, как источник поддержки и вызова, которые стимулируют и поддерживают развитие. Он помогает человеку прояснить и уточнить смыслы, области и цели его деятельности и развития, соотнести цели и задачи с потенциалом личности, расставить приоритеты, определить измеримые показатели достижения целей, выстроить программу своего профессионального развития, конкретный план достижения результатов, отслеживать продвижение к поставленным целям, своевременно вносить в программу развития нужные изменения [Поддьяков, 2006. С. 68–81; Доценко, 1997].

Таким образом, коучинговый стиль управления без отрыва от рабочих процессов может дополнять существующий стиль руководства. Для его осуществления коуч-компетентный руководитель должен проводить с сотрудником специальные доверительные беседы, называемые коуч-сессиями, главная задача которых состоит в том, чтобы помочь сотруднику самореализоваться и наиболее рационально и успешно решить поставленные задачи [Данилова, 2010], то есть самоидентифицироваться как профессионалу.

Естественно, коуч-компетентный руководитель, в отличие от профессионального коуча, напрямую заинтересован в результатах своего воздействия на сотрудника, которые проявляются в его работе. Коуч-компетентный руководитель всегда останется менеджером для подчиненного (даже в роли коуча). Поэтому целесообразно применять коуч-технологии или осуществлять коммуникации в стиле коучинг, то есть меньше приказывать и больше задавать подчиненным открытые вопросы, побуждать их к творческому мышлению, поиску ответов на вопросы, решать конкретные задачи, давать им простор для инициативы.

Такой подход способствует непрерывному профессиональному развитию сотрудников, побуждает их к постоянному изучению исследовательской литературы и лучших практик, применению востребованных знаний и актуального опыта при ответе на заданные руководителем вопросы и в своей деятельности, осознанному выбору программ профессионального образования. Тем более что профессиональное развитие гражданских служащих включает в себя самостоятельное изучение образовательных материалов, тематика которых соответствует направлению их профессиональной служебной деятельности[1].

Возможен ли коуч-менеджмент, или управление в стиле коучинг, в конкретных условиях? Для ответа на этот вопрос сторонникам применения коуч-менеджмента в органах власти нужно задать следующие уточняющие вопросы: «Какой у вас стаж управления людьми?», «Сколькими людьми вы управляли?», «Результативность сотрудников при этом повысилась, осталась прежней или понизилась?». Если управленческий стаж был до года и в прямом подчинении находилось 8–10 сотрудников, а результативность при этом не повышалась, то такому сторонникам можно предложить сначала получить опыт управления и временно отказать во внедрении коуч-менеджмента в его исполнении.

Заключение

Итак, руководитель использует в лучшем случае коуч-технологии, а не коучинг. В чистом виде применение коучинга возможно только независимыми профессиональными коучами. Руководитель же не может и не должен быть коучем (в полном смысле этого слова) для своих подчиненных. Он может управлять людьми, пользуясь философией коучинга, но без «управленческой шизофрении», которая приводит в замешательство его подчиненных и дезориентирует их [Сборник докладов…, 2015].

1 Указ Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 года № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации». http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/

Литература

Валиуллина Л.М. Коучинг: базовые предпосылки и определение. *Коучинг: методология, научные основы и профессиональная этика*: Сборник докладов, статей, текстов выступлений участников Научно-практической онлайн-конференции Ассоциации русскоязычных коучей, 14 ноября 2020 года / Отв. за вып. Л.М. Валиуллина, Н.В. Вострухина. М.: Знание-М, 2020. С. 8–18.

Голви У.Т. Работа как внутренняя игра: фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Данилова М. Управление изменениями в стиле коучинг. *Бизнес без проблем – Персонал.* 2010. № 11.

Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М.: ЧеРо, Издательство МГУ, 1997.

Котляр И.А. Зона ближайшего развития как проблема современной психологии. Сообщение 1. *Психологическая наука и образование*. 2002. Т. 7. № 1. С. 42–50.

Поддьяков А.Н. Зоны развития, зоны противодействия и пространство ответственности. *Культурно-историческая психология*. 2006. Т. 2. № 2. С. 68–81.

Сборник докладов международной научно-практической конференции «Коучинг: перспективы развития в управлении и образовании». 2015. // https://istina.msu.ru/collections/10715841/

Эльконин Б.Д., Зинченко В.П. Психология развития (по мотивам Л. Выготского). 2000. https://www.psychology-online.net/articles/doc-738.html

References

Collection of reports of the international scientific-practical conference “Coaching: prospects for development in management and education”. 2015. https://istina.msu.ru/collections/10715841/ In Russian

Danilova M. Management of change in the style of coaching. *Biznes bez problem – Personal*. 2010. No. 11. In Russian

Dotsenko E.L. Psychology of manipulation: phenomena, mechanisms and protection. Moscow: CheRo, Izdatelstvo MGU, 1997. In Russian

Elkonin B.D., Zinchenko V.P. Developmental psychology (based on materials of L. Vygotsky). 2000. https://www.psychology-online.net/articles/doc-738.html. In Russian

Golvey W.T. The inner game of work: focus, learning, pleasure and mobility in the workplace. Moscow: Alpina Business Books, 2005. In Russian

Kotlyar I.A. The zone of proximal development as a problem of modern psychology. Paper 1. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovaniye*. 2002. Vol. 7. No. 1. P. 42–50. In Russian

Poddyakov A.N. Zones of development, zones of counteraction, and the area of responsibility. *Kulturno-istoricheskaya psikhologiya*. 2006. Vol. 2. No. 2. P. 68–81. In Russian

Valiullina L.M. Coaching: background and definition. *Coaching: methodology, scientific foundations and professional ethics:* Collection of reports, articles, texts of speeches by participants of the Scientific and Practical Online Conference of the Association of Russian-speaking Coaches, November 14, 2020 / Ed. by L.M. Valiullina, N.V. Vostrukhina. Moscow: Znaniye-M, 2020. P. 8–18. In Russian

«ЧТО ЧИТАТЬ?»



Байтеряков С.В., Барышникова А.В., Копыток В.К., Филиппова А., Шубина Д.О. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / под ред. М.С. Шклярук; М.: Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021.

Счетная палата Российской Федерации совместно с Центром перспективных управленческих решений при поддержке Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС, Исследовательской группы «ЦИРКОН» и ЭКОПСИ Консалтинг опубликовали экспертную записку «Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения». Как отмечают сами авторы, анализ «представляет собой систематизацию наиболее распространенных проблем российской государственной службы, связанных с кадровой политикой и сохраняющих актуальность на протяжении последних 5–10 лет. На основании анализа документов, работы с открытыми данными, глубинных интервью с государственными служащими, экспертами и исследователями авторский коллектив обобщил выявленные точки торможения и предложил систематизированный подход (концепцию) по устранению или минимизации данных проблем через комплексную трансформацию российской госслужбы». Цель доклада – «показать, что необходимо предпринять, чтобы сейчас – во время быстрых изменений и цифровой экономики – превратить госслужбу в основу для трансформации и сделать ее привлекательной для специалистов, а также заложить фундамент для клиентоориентированного госуправления».