

## Коучинг-технологии в развитии кадрового потенциала муниципальных служащих

© 2010 Е.С. Быкова

Московский государственный университет приборостроения и информатики  
E-mail: tta70@mail.ru

Раскрывается суть понятия “коучинг”, рассматриваются возможности применения коучинг-технологий в муниципальной службе. Теоретические выводы проиллюстрированы примером их практического применения. Обоснованы преимущества использования коучинга для развития кадрового потенциала органов местного самоуправления.

*Ключевые слова:* кадровый потенциал, технологии развития кадрового потенциала, коучинг, модели коучинга, модель PARLA.

Анализ развития кадрового потенциала требует первоначально четкого и полного определения этого понятия. В социологических исследованиях профессионализма муниципальных служащих прослеживается тенденция выдвигать на первый план набор определенных характеристик личности. Такой подход отличается односторонностью и, как правило, оказывается несостоятельным. Очевидно, что при характеристике состояния кадрового потенциала органов муниципального управления следует учитывать, что критерии оценки “качества” отдельных служащих и аппарата органа власти в целом существенно различны.

Понятие кадрового потенциала должно отражать прямую зависимость состояния персонала органов местного самоуправления от человеческого потенциала общества и индивидуально-личностного потенциала управленца. На наш взгляд, такой подход отражен в определении кадрового потенциала, данном Г.В. Атаманчуком. Он включает в понятие “кадровый потенциал” персонал, структуру управления, организационное, правовое обеспечение служебной деятельности, управленческую культуру, педагогические аспекты управления и др.<sup>1</sup>

Оценка реальной кадровой ситуации возможна при рассмотрении муниципального служащего в совокупности личностных качеств, профессиональных способностей и должностных полномочий. Таким образом, основу исследования кадрового потенциала органов местной власти составляет комплекс различных компонентов кадрового потенциала: интеллектуального, личностного, коммуникативного, организационного, мотивационного.

Особое место в развитии кадрового потенциала занимает выбор соответствующей технологии. В научных исследованиях, посвященных кадровой сфере муниципального управления,

комплексной разработки методологических аспектов кадрового потенциала и его реализации не предпринималось. В имеющихся публикациях следует отметить повторяемость предлагаемых мер<sup>2</sup>. Развитие потенциала представлено в узком диапазоне кадровых процедур: “наставничество - аттестация - кадровый резерв” - корпоративная культура”. Не нашли своего отражения в научных работах и технологии инновационного развития кадрового потенциала.

Все мероприятия, проводимые с персоналом, условно можно разделить на две категории: направленные в основном на стимулирование собственной активности сотрудников и на пассивное овладение ими навыками, необходимыми для успешной работы в организации. Второй путь более легок, поскольку предполагает работу “по образцу”, при этом за скобками остаются индивидуальные особенности обучаемого, его мотивация. Работа с собственной активностью обучаемого, с формированием условий, побуждающих его к осознанному успешному выполнению намеченных планов, более сложна, но интересна и более результативна.

В настоящее время в сфере управления используются различные способы и подходы. И одним из самых новых, объединяющих в себе различные методики и техники, дающим новые возможности, признан коучинг как важный инструмент влияния на результаты деятельности отдельных людей и социальных общностей. Современное управление в стиле коучинга - это взгляд на сотрудников как на огромный дополнительный ресурс, где каждый сотрудник является уникальной творческой личностью, способной самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения.

Коучинг представляет собой интерактивный процесс, целью и результатом которого для ра-

ботника и коуча являются качественное повышение эффективности и развитие желаемых способностей и качеств работника. Это индивидуальная тренировка человека в целях достижения значимых для него целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата.

Для достижения поставленных целей в коучинге используются научно обоснованные методы, техники персонального роста и практический опыт. Это процесс самостоятельного развития, который дает работникам ясное представление и том, что они делают, к чему стремятся и почему стремятся именно к этому. Ни один другой метод развития кадрового потенциала не привлекает во внимание личную историю сотрудника, позволяющую опереться на его лучшие качества.

Использование коуч-технологий с целью развития кадрового потенциала в органах местного самоуправления позволяет решать следующие задачи:

- создание сплоченных рабочих команд;
- улучшение рабочих отношений руководителей с непосредственными подчиненными;
- нематериальная мотивация персонала;
- эффективное делегирование полномочий;
- разностороннее развитие персонала;
- усиление приверженности выполняемой работе.

Результатом проведения коучинга может являться:

- снижение конфликтности;
- формирование стратегии развития кадрового потенциала;
- осознание служащими своих профессиональных и личностных преимуществ, сильных сторон;
- определение индивидуальных мотивирующих факторов для повышения эффективности работы;
- улучшение командной работы, отлаженность информационных потоков;
- повышение персональной удовлетворенности работой;
- расширение ролевого репертуара управленцев.

Положенные в основу коучинга принципы равноправия и партнерства дают право каждому сотруднику вносить свой вклад в решение организационных, мотивационных и правовых вопросов. Эта технология учит действовать и мыслить шире, чем предписано условиями должностной инструкции. У служащего любого ранга рас-

ширяется спектр возможностей применить свои профессиональные навыки, способности и личные качества.

Рассмотрим пример решения одной из задач развития кадрового потенциала в органах местного самоуправления с помощью коучинга.

**Дано:** служащие аппарата управления прошли курс повышения квалификации.

**Необходимо:** осуществить контроль закрепления полученных теоретических знаний в практической работе.

**Решение:** для улучшения или контроля каких-либо навыков сотрудника уместно использовать метод процессного контроля. Суть метода заключается в наблюдении вышестоящего руководителя или коуча за работой сотрудника (за проведением совещания, этапом подготовки документации, презентацией отчета) и в дальнейшем совместном анализе.

Для анализа сложных ситуаций можно применять одну из моделей коучинга PARLA - международную модель анализа поведения. Расшифровка аббревиатуры: P - problem - проблема, A - action - действие, R - result - результат, L - learned - урок, A - applied - появилось (в поведении), вывод на будущее<sup>3</sup>.

#### **Пример применения модели PARLA**

Не очень опытный руководитель на совещании отдела категорично высказал свое мнение, в результате чего не получилось ни мозгового штурма, ни дискуссии, хотя именно с этой целью собрали совещание. На совещании присутствовал его непосредственный руководитель и обсудил с ним эту проблему, используя модель PARLA.

P - проблема: "В чем возникла сложность?" - "Сотрудники сразу приняли высказанную точку зрения, дискуссии не получилось".

A - действие: "Что ты делал в этой ситуации?" - "Я побуждал их высказываться".

R - результат: "А результат?" - "Они еще раз подтвердили уже высказанную точку зрения".

L - урок: "Как ты думаешь, почему это получилось?" - "Я высказал свое мнение первым и в довольно категоричной форме." - "Вывод?" - "Стоит высказываться последним, резюмируя результат обсуждения".

A - вывод на будущее: "Как ты будешь в дальнейшем вести совещания, во время которых необходима дискуссия?" - "Сначала дам высказаться всем, а только потом выскажу свое мнение".

Конечно, здесь приведен только пример. Для получения урока и вывода на будущее может потребоваться больше времени, вопросов и аргументов. Но тем не менее предложенная модель достаточно проста и эффективна.

Раскроем преимущества использования коучинга в развитии кадрового потенциала органов муниципального управления.

1. Цель и желаемый результат задает клиент (заказчик). В бизнес-среде гораздо чаще, чем в муниципальном и региональном управлении, для оценки кадровой ситуации применяется внешнее консультирование, проводится оценка (assessment). Как правило, такие процедуры построены на заранее подготовленной схеме, включают в себя шаблонные процедуры. Компетенции, установленные для определенной должности, оцениваются и “подтягиваются” до необходимого уровня. Такой подход не учитывает особенности потенциала различных трудовых коллективов и отдельного сотрудника. Использование коучинга строится от обратного. В основу работы берется то “идеальное” представление о кадровом потенциале, которое задает заказчик, и уже исходя из этого, рассматриваются имеющиеся ресурсы, строятся модели совершенствования кадрового потенциала. Заказчик сам определяет цель и критерии ее оценки<sup>4</sup>.

2. Коуч-сессии проводятся до полного достижения цели. Коучинг - долгосрочное партнерство. Процесс развития кадрового потенциала также носит долгосрочный характер. За время работы с коучем муниципальные служащие получают полное представление о перспективах профессионального и личного развития, о персональной роли в развитии потенциала организационной структуры, вырабатывается устойчивая внутренняя мотивация на достижение цели. Коучинг обеспечивает конгруэнтность индивидуального развития сотрудников с целью развития потенциала коллектива в целом. Работа проводится до максимально возможного результата раскрытия потенциала.

3. Изменения, порожденные коучингом, нацелены на удовлетворение стратегических целей аппарата управления, будут носить каскадный характер, создавая положительные подвижки и вне обозначенной зоны изменений<sup>5</sup>.

4. Коучинг-технологии направлены на мобилизацию внутренних ресурсов управленческо-

го аппарата, развивают необходимые навыки работы с динамично меняющейся информацией, способствуют как освоению передовых стратегий получения результата через высокую мотивацию к работе, так и раскрытию креативных ресурсов и повышению ответственности за результат.

Коучинг адаптирует личность управленца к высоким моральным и нравственным качествам, которыми должен обладать муниципальный служащий.

Для того чтобы коучинг был стратегическим внедрением, необходимо нечто большее, чем сумма результатов тренировки отдельных людей. Использование коучинга вносит свой вклад в достижение организационных целей, его внедрением необходимо руководить и следует создавать такие условия, чтобы каждый мог вносить свой вклад в достижение стратегических целей предприятия.

В период реформирования системы муниципального управления требуются качественно новые методы и принципы управления, особое внимание следует уделять развитию потенциала персонала. Коучинг может стать необходимым инструментом эффективного развития и использования кадровых ресурсов местного самоуправления. Но вопросы практического применения коучинга в органах местной власти требуют еще длительной и глубокой теоретической проработки.

<sup>1</sup> *Атаманчук Г.В.* Теория государственного управления. М., 2000. С. 400.

<sup>2</sup> См.: *Алиева С.* Инновационные технологии в подготовке государственных служащих // Гос. и муницип. служба. 2005. □ 4 (36). С. 28-30; *Кибалюк И.В.* Методы инновационного развития кадрового потенциала организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2006. С. 10.

<sup>3</sup> *Иванова С.* Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М., 2008. С. 124.

<sup>4</sup> *Мелия М.* Как усилить свою силу? Коучинг. М., 2009. С. 53.

<sup>5</sup> *Anderson D.L., Anderson M.C.* Coaching That Counts Harnessing the Power of Leadership Coaching to Deliver Strategic Value. Linacre House; Oxford OX2 8DP, 2005. P. 46.

*Поступила в редакцию 07.04.2010 г.*