**КОУЧИНГ КАК ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Селицкая Светлана Владимировна

Белорусский государственный экономический университет

(Бобруйский филиал)

Selitskaya.s@gmail.com

Модель современного менеджмента сейчас очень сложно представить без таких характеристик как генерация идей, инновации, творчество. Все это и есть отличительные особенности креативного менеджмента. Под креативным менеджментом сегодня понимается эффективное управление ресурсами, структурами и процессами для достижения заданных целей с использованием нестандартных (творческих) подходов [1] и формирование конкурентоспособных преимуществ. К интересам креативного менеджмента можно отнести как создание проектных, творческих команд, так и раскрытие творческого потенциала отдельных сотрудников. Поэтому развитие креативного менеджмента направлено на управление человеческим капиталом, который в современных условиях хозяйствования является стратегическим ресурсом организации. В тоже время основная проблема состоит в том, что у менеджера в его управленческом арсенале не всегда хватает необходимых инструментов, а порой и знаний для создания условий раскрытия ресурса успеха своих подчиненных. В литературе по менеджменту, управлению персоналом предлагается ряд методов, в той или иной степени, способствующих созданию благоприятной среды для генерации идей, творческой атмосферы, которые неоднократно доказали свою состоятельность и эффективность. В дополнение к известным методикам (мозговой штурм, ТРИЗ и др.), мы предлагаем педагогический инструментарий, использование которого, по нашему мнению, поможет менеджеру раскрыть ресурс успеха своих подчиненных с одной стороны и будет способствовать вовлечению их в процесс достижение целей организации с другой.

Если рассматривать человека как наивысшую ценность организации, а его потенциал как стратегический ресурс, источник креативности, то использование авторитарных технологий в управлении персоналом не эффективно. В данной ситуации, именно, гуманистические педагогические концепции субъект-субъектного взаимодействия являются руководством в организации взаимодействия, психолого-педагогической помощи персоналу, их развивающей деятельности.

Опираясь на данный подход, полагаем, что менеджеру необходимо обладать педагогической компетентностью, которая включает не только когнитивную и операционально-технологическую составляющие, но и мотивационную, этическую, социальную, поведенческую. Рассматривая педагогическую компетентность менеджера, мы выделяем такие компоненты: мотивационный, когнетивно-операционный, социокоммуникативный, креативно-смысловой, рефлексивно-ценностный.

Так, *мотивационный* компонент включает мотивы, цели, потребности не только в профессиональном обучении, но и ценностные установки на использование педагогических знаний, умений в управленческой деятельности, самосовершенствовании, самовоспитании.

*Когнитивно-операционный* компонент свидетельствует об овладении теоретико-практическими вопросами развития и обучения персонала, их управленческо-педагогической поддержки; уровень развития когнитивно-операционного компонента определяется полнотой, глубиной, системностью знаний в области профессионально-педагогического общения.

*Социокоммуникативный* компонент детерминирует готовность менеджера к управленческой коммуникации с персоналом и совместной творческой деятельности, проявляется в умении устанавливать межличностные связи, согласовывать свои действия с действиями коллег, выбирать оптимальный стиль общения в различных ситуациях, овладевать средствами вербального и невербального общения.

*Креативно-смысловой*, отражает профессиональную направленность личности на инновационные преобразования и творческое созидание нового качества управления.

Основу *рефлексивно-ценностного* компонента составляет профессиональная позиция менеджера как носителя ценностей, преобразование действительности, сформированность таких важных для менеджера качеств и свойств, как нацеленность на сотрудничество, уверенность в себе, склонность к самоанализу, прогнозированию результатов своей деятельности и отношений.

Названные компоненты определяют структуру педагогической компетентности менеджера, основными элементами которой являются: педагогические знания, педагогические умения, личностные качества личности, которые формируют индивидуальный стиль деятельности, в котором синтезируются на самом высоком уровне проявления свойств деятельности и личности.

Для менеджера характеристика стиля особенно важна, поскольку менеджер переносит стиль своей профессиональной деятельности на деятельность других людей, и проявляется это уже в стиле функционирования всей системы управления. А для менеджера, обладающего педагогической компетентностью, характерен стиль руководства, который отражает навыки командной работы — понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими, умение устанавливать деловые и творческие отношения. Этот стиль управления ориентирован на групповую деятельность, в результате чего происходит сближение оценок в нравственной и деловой сферах, в подходе к целям, задачам и ценностям значимой совместной деятельности, к которым можно отнести: гордость за свою организацию, стремление к достижению ее целей, контроль за результатами, положительное отношение к нововведениям и профессиональный рост. Таким образом, складывается ценностно-ориентированное единство коллектива.

Менеджер в той или иной степени управляет процессом самосовершенствования личности подчиненного. Этот метод работы с людьми называется «коучинг» (Дж. Уитмор). В контексте нашего исследования - это работа менеджера со своими подчиненными, которая по стилю общения ближе к наставничеству. Наставничество широко использовалось на отечественных предприятиях в период плановой экономики как метод индивидуальной работы с вновь принятым работником или переведенным на другую должность по введению в профессию или другую должность, а также как с целью социальной адаптации.

Данный метод не потерял своей актуальности и сегодня. Дифференцируясь появляются новые возможности его использования. При расширении практик наставничества, функции наставничества в каждом конкретном случае различаются. Если рассматривать менеджера, который стимулирует самопознание, самоорганизацию, самообразование, самовоспитание персонала, то наставничество можно рассматривать как использование техники коучинга. Основной целью этой концепции является стремление оказать помощь работнику в создании своих собственных воз­можностей для достижения корпоративных целей, непосредственной за­интересованности в результатах труда, используя педагогический инструментарий (рисунок 1).

П И

Е Н

Д С

А Т

Г Р

О У

Г М

И Е

Ч Н

Е Т

С А

К Р

И И

Й Й

Знания педагогического характера

Показатели

Формы организации взаимодействия

Умения применять знания в деятельности

Стиль руководства

Субъект-субъектные

Профессиональные качества

Коучинг

Развитие личностных качеств

**Рисунок 1 Педагогический инструментарий менеджера**

В данном случае действия менеджера связаны с решением педагогических задач, а именно необходимо, чтобы каждый подчиненный осознал собственную роль в организации, качественно и эффективно выполнял свои функциональные обязанности, раскрывая личный и творческий потенциал.

Поэтому мы и предлагаем рассматривать коучинг как педагогический инструментарий управленческой деятельности, основной целью концепции которого является стремление оказать помощь работнику в осоздании своих собственных воз­можностей для достижения корпоративных целей, непосредственной за­интересованности в результатах труда.

В отличие от традиционного менеджмента, при котором руководство компании обладает всей нужной информацией и правом принятия решений, а сотрудники нужны лишь для выполнения указаний и директив менеджеров, философия коучинга базируется на том, что менеджер, обладая руководящим статусом и авторитетным влиянием, рассматривает сотрудников как ценных работников, вносящих свой вклад в работу компании.

Различие между коучингом и менеджментом определяется стилем общения.

**Различия традиционного менеджмента и коучинга**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Различия** | **Менеджмент** Management | **Коучинг** Couching |
| Интерпретация термина | Управление, заведование | Наставничество, воодушевление, репетиторство |
| Цель | Достижение результата посредством других людей | Стремление оказать помощь подчиненным в создании собственных возможностей для достижения целей |
| Методы управления | Экономические, административные, психолого-педагогические | Психолого-педагогические, административные, экономические |
| Мотивированность трудовой деятельности подчиненных | Заинтересованность в результатах труда, как определенного средства существования | Заинтересованность, как процесс самосовершенствования, самоорганизации, самообразования, самовоспитания |
| Ценностные основания построения организации | Успехи достигаются посредством людей | Успехи достигаются вместе с людьми |
| Отношение к сотрудникам | Сотрудники, как исполнители директив руководства | Сотрудники, как ценностные работники, вносящие свой вклад в работу компании (как члены одной команды), носители организационного развития и успеха |
| Стиль общения | Контроль и руководство | Умение подвести к выполнению поставленной задачи, раскрывая потенциал подчиненных (ресурс успеха) |

Менеджмент добивается цели путем прямого контроля и руководства. Коучинг же для достижения цели использует авторитет руководителя и умение подвести сотрудников к выполнению поставленной задачи. Коучинг позволяет достигать те же цели, что и менеджмент, но другими способами, в частности, с применением средств психолого-педагогического инструментария.

Использование коучинга дает возможность строить организацию на совершенно ином основании, когда успехи в бизнесе достигаются не посредством людей, а вместе с людьми. Руководство компанией осуществляется на основе использования потенциала коллективного разума коллег и подчиненных, их коллективной мыследеятельности, когда сотрудник компании не сопротивляется переменам, а, наоборот, сам является двигателем, носителем организационного развития, инициатором творческой, инновационной деятельности. И в тоже время, коучинг создает атмосферу доверия. Персонал чувствуя свою причастность к успеху компании и собственным достижениям, овладевает навыками самооценки, растет его самоуважение и уверенность в своих силах, лояльность и вовлеченность.

Развитие стиля руководства в рамках коучинга, в нашем контексте, невозможно без наличия педагогической компетентности. Среди показателей педагогической компетентности менеджеров мы выделили следующие:

* понимание сущности компетентности и самооценка своей профессиональной компетентности;
* мотивы педагогической деятельности в управлении;
* проявление интереса к проблемам развития человека, образования и воспитания;
* системность педагогических знаний;
* сформированность педагогических умений;
* способность к переносу педагогических знаний в ситуации практической управленческой деятельности;
* развитие личностных качеств, необходимых для эффективного осуществления управленческой деятельности;
* сформированность техники коучинга, показателем которой является умение использовать педагогический инструментарий (знания, формы, методы, приемы) для решения производственных задач, обучения, воспитания и развития подчиненных.

От интеллектуальных способностей, энергичности, умения работать в команде, результативности труда людей зависит успех организации, в которой они работают. Решая проблему педагогической задачи, менеджер должен определить, какими средствами и методами действовать, чтобы осуществить педагогическую помощь с учетом сложившейся обстановки и индивидуальных особенностей своих подчиненных. А для этого ему необходимы знания в области организации процесса обучения и воспитания, развития личности, формирования коллектива, навыки теоретического обоснования педагогических ситуаций, овладение алгоритмом решения педагогических задач в управленческой деятельности. Полагаем, что техника коучинга проявляется в совокупности использования методов педагогического взаимодействия, используемых в управленческой деятельности, умений, отражающих эффективность этого воздействия, личностных качеств менеджера, на основе чего вырабатываются соответствующие формы принятия управленческих решений и стиль управления, обеспечивающие участие в творческой деятельности всех ведущих сотрудников. Развитие и совершенствование стиля руководства в рамках коучинга возможно при определенных условиях, к которым относятся знание приемов и методов педагогического руководства, а также владением приемами кооперативной мыследеятельности.

Пользуясь теоретическими положениями Н.В. Кузьминой и выделенными ее уровнями, как взаимодействующими компонентами в психологической структуре деятельности педагога и руководителя, мы можем предположить, что владея стилем коучинг и обладая педагогической компетентностью менеджер может достичь самого высокого инновационно-творческого управленческого уровня (таблица 2).

**Таблица 2 - Уровни управленческой деятельности**

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень | Характеристика |
| 1. Репродуктивный | Умеет требовать от других то, что знает сам и предписывает приказы и распоряжения |
| 2. Адаптивный | Умеет приспособить свои требования к особенностям подчиненных |
| 3. Локально-моделирующий | Владеет стратегиями формирования у подчиненных системы знаний, умений, отношений по отдельным задачам и выдвигаемым требованиям |
| 4. Системно-моделирующий | Владеет стратегиями побуждения подчиненных к самообразованию, самоорганизации, творческой самореализации, самоконтролю, то есть владеет научно обоснованной системой воздействия на подчиненных, которая обеспечивает достижение ими стабильных результатов в прогнозируемых условиях и ситуациях |
| 5. Инновационно-творческий | Мастерски владеет искусством руководства, для оптимального задействования творческого потенциала субъектов труда, активно реализует авторские модели, алгоритмы и технологии, обеспечивая в нестандартных ситуациях реализацию адекватных управленческих мер |

Таким образом, созданная нами ранее модель педагогической компетентности менеджера представляет собой не только систему положений, раскрывающих ее структуру, содержание основных элементов, взаимосвязи, функции, уровни, но и является теоретическими основаниями развития техники коучинга.

В заключении следует отметить, что как показала зарубежная практика использование коучинга в управленческой деятельности позволяет менеджеру не только достигать те же цели, что и менеджмент, но и продуктивно раскрывать творческий потенциал и ресурс успеха своих подчиненных в интересах достижения результата, успешно выполнять задачи по формированию команды, корпоративной культуры организации. А в современных условиях хозяйствования использование техники коучинга в управлении персоналом, позволит отечественным предприятиям также оптимизировать затраты на развитие персонала.

ЛИТЕРАТУРА

1.Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент / Г.И. Ванюрихин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 122-143.

2.Коучинг: руководство для тренера и менеджера/ С.Торп, Дж.Клиффорд. – СПб.:Питер, 2004. – 224 с.

3.Селицкая, С.В. Педагогическая компетентность – теоретический потенциал практической деятельности менеджеров / С.В.Селицкая // Кiраванне ў адукацыi. – 2005. – № 9. – С. 20–25.

4.Селицкая, С.В. Коучинг – новое направление в управлении персоналом/ С.В. Селицкая// Экономика, управление, наука и образование: проблемы и развитие: Сб.науч. стат. – Минск, 2005. – С.71–73.

5. Уитмор, Дж. Коучинг высокой эффективности./ Дж. Уитмор. - Пер. с англ. - М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. - С. 168.