

**Е. А. Поддубская<sup>1</sup>, Н. К. Плавник<sup>2</sup>**

*Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь,*

*<sup>1</sup> paddubskaya@sbmt.by, <sup>2</sup> n.plavnik@mail.ru*

## **ТЕХНОЛОГИЯ КОУЧИНГА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*В статье проанализированы возможности технологии коучинга как инновационного инструмента развития и удержания талантливых сотрудников в организации: уточнены сущностные характеристики концепции «управления талантами»; представлен экскурс в историю становления коучинга как современной технологии бизнес-образования; приведены примеры функциональных возможностей результатов коуч-сессий.*

**Ключевые слова:** *управление талантами, стратегический менеджмент, профессиональное развитие сотрудников, коучинг, коуч-сессия, технология*

**A. Paddubskaya<sup>1</sup>, N. Plavnik<sup>2</sup>**

*School of Business of BSU, Minsk, Belarus,*

*<sup>1</sup> paddubskaya@sbmt.by, <sup>2</sup> n.plavnik@mail.ru*

## **COACHING TECHNOLOGY AS A TOOL FOR TALENT DEVELOPMENT IN AN ORGANIZATION**

*The article analyzes the possibilities of coaching technology as an innovative tool for the development and retention of talented employees in the organization: the essential characteristics of the concept of «talent management» are clarified; an excursion into the history of the formation of coaching as a modern technology of business education is presented; examples of the functionality of the results of coaching sessions are given.*

**Keywords:** *talent management, strategic management, professional development of employees, coaching, coaching session, technology*

Одна из функций современного бизнес-образования заключается в создании ресурса для обучающихся сотрудников, в условиях сложной и непредсказуемой внешней среды, которая характеризуется ускорением научно-технологических изменений, высоким уровнем конкуренции среди экономик мира. Важное значение в решении этой задачи играет стимулирование предпринимательской деятельности, т. к. она является источником экономического роста, способствует повышению конкурентоспособности и созданию новых рабочих мест [2]. В этой связи особая роль отводится развитию молодежной предпринимательской активности, поскольку именно молодые люди характеризуются мобильностью и готовностью к изменениям, рассматриваются в качестве носителя инновационного потенциала общества, стратегического ресурса, пополняющего производительные силы страны. Их предпринимательская деятельность решает задачу вывода на рынок труда наиболее активной группы населения и вовлечения ее в деятельность, обладающую высоким потенциалом с точки зрения развития экономики и общества в целом [2].

Следовательно, развитие предпринимательских способностей рассматриваются в качестве одного из важнейших элементов построения предпринимательской экосистемы, однако в существующих образовательных программах это часто упускается.

Какие же способности необходимо развивать талантливому предпринимателю? Как показывает опыт многих стран с рыночной экономикой, их экономические достижения, в т. ч. темпы

экономического роста, инвестиции, нововведения, напрямую зависят от реализации предпринимательского потенциала. Уникальность значения предпринимательства состоит в том, что именно благодаря ему приходят во взаимодействие экономические ресурсы. Инициатива и умение предпринимателей позволяют с максимальной эффективностью использовать экономические ресурсы и стимулировать экономический рост. Можно утверждать, что залогом успешного использования предпринимательских способностей являются прежде всего сами предприниматели, их квалификация и уровень образования, способность брать на себя ответственность и инициативу, умение ориентироваться в высококонкурентной среде, а также их чувство социальной ответственности.

В контексте стратегии управления талантами в современной организации (*Talent Management*) важной является проблема не только подбора и отбора высококвалифицированных, опытных и подготовленных сотрудников с рынка труда, но и, в первую очередь, настраивание внутренних систем и применение адекватных инструментов целенаправленного развития человеческого капитала в условиях компании.

Впервые термин «управление талантами» в середине 90-х гг. появился в работах Дэвида Уоткинса («Системы управления талантами»), в отчетах международной консалтинговой компании McKinsey («Война за таланты», Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э.), в книгах Дж. Лайкера и Д. Майера («Талантливые сотрудники») и др. В настоящее время данное направление стремительно развивается, накапливая массивы данных о том, что результаты организованной «поновому» работы по вовлечению и развитию сотрудников в современных организациях приводят к увеличению финансовых показателей. Талантливые сотрудники – это самые лучшие, самые эффективные работники организации, демонстрирующие исключительные результаты и располагающие потенциалом для дальнейшего развития и продвижения по карьерной лестнице [4]. Сущность стратегии управления талантами в организации находит свое отражение в процессах привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников. При этом, ценность и значимость процессов рекрутинга, развития и удержания талантов в компании одинаково высока.

Так, подсистема «привлечение талантливых сотрудников» включает в себя целенаправленную деятельность по формированию социальной привлекательности компании на рынке труда, по развитию бренда организации и HR-бренда, проведение активной работы по управлению репутацией компании. Другими словами, создание благоприятных условий в среде, где потенциальные талантливые кандидаты принимают решения о выборе компании своей мечты в качестве работодателя. Подсистемы «развитие и удержание талантов в организации» предполагают «заботу» о талантах и формирование такой экосистемы внутри компании, где сотруднику интересно не только работать и находиться именно в этой компании, но и чувствовать свою ценность, осознавать значимость персональных результатов для общего дела, развивать свою карьеру, свои способности, активно отдыхать, работать в команде и другое.

Какие же технологии современного бизнес-образования позволяют развивать предпринимательские способности и удерживать талантливых сотрудников в организации?

В конце XX в. появились профессии, связанные с помощью в саморазвитии, самопознании и выстраивании эффективных человеческих отношений как с близкими, так и в бизнес-командах. Среди них особое место занимает коучинг, который включает сопровождение и помощь для желаемых изменений в личной жизни, используется в образовании, а также в сопровождении бизнес-процессов. Согласно формулировке Тимоти Голви, основателя коучинга, коучинг – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности [3]. Обобщая существующие формулировки коучинга, существующие в русскоязычном пространстве, можно заключить, что коучинг – это осознанное и заботливое содействие другому человеку в том, чтобы он смог научиться достигать желаемых целей через раскрытие соб-

ственного потенциала и максимального повышения его эффективности, путем мобилизации как внутренних, так и внешних ресурсов, и творческого преобразования своего личного опыта через способность самостоятельно мыслить.

Если рассматривать коучинг как технологию актуализации естественной способности человека обучаться и самостоятельно мыслить, то, как отмечает В. М. Валиуллина, можно отметить.

1. Базовыми предпосылками коучинга, вытекающими из универсальных основ познавательной деятельности, являются:

- опора на естественную способность обучаться;
- актуализация способности самостоятельно мыслить.

2. Базовым условием коучинговых взаимоотношений, являющимся необходимым условием запуска естественного процесса обучения, выступает доверие.

3. Базовым требованием к коучу является наличие способности заботиться о клиенте таким образом, чтобы обеспечить для него необходимые условия для осуществления его самореализации [1].

Традиционно, стандартные коуч-сессии проводятся персонально с сотрудником или с командой в формате стандартизированных коммуникаций (определенных коучинговых процедур, техник, упражнений, практик).

Анализируя возможности технологии коучинга в развитии и удержании талантливых сотрудников, можно отметить следующие задачи, которые эффективно решаются в результате успешно пройденных коуч-сессий:

- повышение осознанности и развитие ответственности за собственное развитие, в т. ч. и за непрерывное продвижение, карьерный рост;
- повышение уверенности в себе и в собственных силах;
- развитие лидерского потенциала и формирование соответствующих качеств;
- формирование интереса к своей работе, к коллегам и к компании;
- развитие креативного мышления и способностей действовать конструктивно в ситуациях неопределенности;
- формирование готовности к необычным вызовам и заданиям;
- согласование персональных и организационных культуры и ценностей;
- поиск баланса работы и личной жизни;
- повышение вовлеченности и лояльности к компании, коллегам, партнерам и другие.

Таким образом, стремительно изменяющиеся социально-экономические условия и контексты деятельности современных организаций изменяют подходы и инструменты в управлении человеческими ресурсами в компаниях. Стратегически важным направлением в повышении эффективности деятельности компании является привлечение, развитие и удержание талантливых сотрудников. Признанным эффективным инструментом управления талантами в организации является технология коучинга. Результаты работы профессиональных коучей формате персональных и командных коуч-сессий позволяют сформировать и поддерживать интерес и внимание талантливых сотрудников к себе, к собственному развитию, а также к целям и ценностям команды, компании.

#### **Список использованных источников**

1. Валиуллина, В. М. Коучинг: базовые предпосылки и определение / В. М. Валиуллина // Коучинг: методология, научные основы и профессиональная этика : сб. докладов, статей, текстов выступлений участников науч.-практ. онлайн-конф. Ассоциации русскоязычных коучей, 14 нояб. 2020 г. – М. : Знание-М, 2020. – С. 19–35.

2. Глобальное исследование предпринимательского духа студентов : нац. отчет Россия 2018 / Г. В. Широкова [и др.]. – СПб., 2019. – 52 с.
3. *Голви, У. Т.* Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / У. Т. Голви. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 270 с.
4. *Латуха, М. О.* Развитие талантливых сотрудников в российских компаниях: основные особенности и связь с результатами деятельности [Электронный ресурс] / М. О. Латуха, Л. В. Селивановских // Росс. журн. менеджмента. – 2016. – № 3. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-talantlivyh-sotrudnikov-v-rossiyskih-kompaniyah-osnovnye-osobennosti-i-svyaz-s-rezultatami-deyatelnosti>. – Дата доступа: 02.03.2022.