

Электронный научный журнал
Южного федерального
университета

УПРАВЛЕНИЕ В
ЭКОНОМИЧЕСКИХ
И СОЦИАЛЬНЫХ
СИСТЕМАХ

2023

№1(15)

ISSN 2686-9802

Online scientific journal
Southern Federal University



MANAGEMENT IN
ECONOMIC AND
SOCIAL SYSTEMS

2023

No 1(15)

ISSN: 2686-9802



Институт управления в экономических,
экологических и социальных системах

УПРАВЛЕНИЕ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

Электронный научный журнал

№ 1 (15), 2023

<http://journal-mes.ru>

Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Свидетельство о регистрации: Эл № ФС 77-74261 от 23.11.2018 г.

Учредитель: Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования “Южный федеральный университет”

ISSN 2686-9802

● Главный редактор

Горелова Г.В. - д-р техн. наук, профессор,
Южный федеральный университет
(Таганрог, Россия)

● Заместитель главного редактора

Павлов П.В. - д-р экон. наук, д-р юрид. наук,
профессор, Южный федеральный университет
(Таганрог, Россия)

● Ответственный секретарь

Бабикова А.В. - канд экон. наук, доцент,
Южный федеральный университет
(Таганрог, Россия)

● Ответственный редактор

Кобец Е.А. - канд экон. наук, доцент,
Южный федеральный университет
(Таганрог, Россия)

● Редакционная коллегия

Андреесен Д.-Э. профессор, Остфолдский университет (Халден, Норвегия).
Бакаларчик С. PhD, профессор, Лодзинский технологический университет, Глава Комитета по инновациям и развитию при ЕС (Лодзь, Польша).
Гомес Дж. Ф.С. PhD, профессор, Университет Лиссабона, Лиссабонская школа экономики и менеджмента (Лиссабон, Португалия).
Гушев В.А. PhD, профессор, Софийский университет Святого Климента Орхидского (София, Болгария).
Лутовац М. д-р техн. наук профессор, Объединенный университет Никола Теслы (Белград, Сербия).
Станиславский Р. PhD, профессор, Лодзинский технологический университет (Лодзь, Польша).
Вертакова Ю.В. д-р экон. наук, профессор Курский филиал Финансового университета при Правительстве РФ (Курск, Россия).
Клочков В.В. д-р ист. наук, доцент, Южный федеральный университет (Таганрог, Россия).
Костенко М.А. канд. юрид. наук, доцент, Южный федеральный университет (Таганрог, Россия).
Кочергина Т.Е. д-р экон. наук, профессор, Российская таможенная академия (Ростов-на-Дону, Россия).
Малько А.В. д-р юрид. наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, Институт государства и права Российской академии наук (г. Саратов, Россия).
Макареня Т.А. д-р экон. наук, доцент, Южный федеральный университет (Таганрог, Россия).
Рачипа А.В. д-р социол. наук, профессор, Южный федеральный университет (Таганрог, Россия).
Рыльская М.А. д-р юрид. наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва, Россия).
Саак А.Э. д-р техн. наук, доцент, Южный федеральный университет (Таганрог, Россия).
Таранов П.В. д-р экон. наук, профессор, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ) (Ростов-на-Дону, Россия).

Периодичность выпуска: 4 раза в год.

Языки: русский, английский.

Посвящен исследованиям: экономики и управления,
права и общества.

Основное содержание: результаты оригинальных
научных исследований и аналитические обзоры.

В журнале публикуются статьи проблемного и
научно-практического характера по следующим
научным направлениям:

05.13.01 Системный анализ, управление и обработка
информации (по отраслям);

08.00.00 Экономические науки;

12.00.00 Юридические науки;

22.00.00 Социологические науки.

Авторы: ведущие ученые в области социально-
гуманитарных наук, преподаватели, аспиранты,
магистранты, представители бизнеса.

Основная аудитория: преподаватели, обучающиеся
вузов, руководители органов власти,
представители бизнеса.



MANAGEMENT IN ECONOMIC AND SOCIAL SYSTEMS

Online scientific journal

No 1 (15), 2023

<http://journal-mes.ru>

The journal is registered by the Federal Service for Supervision of Communications,
Information Technology and Mass Communications (Roskomnadzor)

Registration certificate: ЭЛ № ФС 77-74261 from 23.11.2018

Founder: Federal State Education Institution of Higher Education
“Southern Federal University”

ISSN 2686-9802

● Editor-in-chief

Gorelova G.V. - Doctor of Technical Sciences,
professor, Southern Federal University
(Taganrog, Russia)

● Deputy of the editor-in-chief

Pavlov P.V. - Doctor of Economics, Doctor of
Law, professor, Southern Federal University
(Taganrog, Russia)

● Executive secretary

Babikova A.V. - Candidate of Economics (PhD),
associate professor, Southern Federal University
(Taganrog, Russia)

● Executive editor

Kobets E.A. - Candidate of Economics (PhD),
associate professor, Southern Federal University
(Taganrog, Russia)

● Editorial board

Andreassen J-E	Professor, Østfold University Colledge / Hogskolen i Østfold (Halden, Norway).
Bakalarczyk S.	PhD, Professor, Lodz University of Technology, Head of EU Committee for Innovation and Development, (Lodz, Poland).
Gomes Jg. F.S.	PhD, professor, associate professor of Lisbon school of Economics & Management Universidade de Lisboa (Lisbon, Portugal)
Gushev V.A.	PhD, Professor, Sofia Unoversity ST. Kliment Ohridski (Sofia, Bulgaria).
Lutovac M.	Doctor of Technical Sciences, Professor, University "Union Nikola Tesla" (Belgrade, Serbia)
Stanisławski R.	PhD, Professor, Lodz University of Technology (Lodz, Poland).
Klochkov V.V.	Doctor of History, associate professor, Southern Federal University (Taganrog, Russia).
Kostenko M.A.	Candidate of Law (PhD), associate professor, Southern Federal University (Taganrog, Russia).
Kochergina T.E.	Doctor of Economics, Professor, Russian Customs Academy (Rostov-on-Don, Russia).
Mal'ko A.V.	Doctor of Law, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Institute of State and Law Russian Academy of Sciences (Saratov, Russia).
Makarenya T.A	Doctor of Economics, Professor, Southern Federal University (Taganrog, Russia).
Rachipa A.V.	Doctor of Sociological Science, Professor, Southern Federal University (Taganrog, Russia).
Ryl'skaya M.A.	Doctor of Law, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia).
Saak A.E.	Doctor of Technical Sciences, associate professor, Southern Federal University (Taganrog, Russia)
Taranov P.V.	Doctor of Economics, Professor, Rostov State Economic University (Rostov-on-Don, Russia).
Vertakova Yu.V.	Doctor of Economics, Professor, Kursk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Kursk, Russia)

Release frequency: 4 issues per year

Languages: Russian, English.

Dedicated to research: economics and management,
rights and societies.

Main content: original results research and analytical
reviews. The journal publishes articles of problem and
scientific and practical nature of the following
scientific areas:

05.13.01 System analysis, management and processing
information (by industry);

08.00.00 Economic Sciences;

12.00.00 Jurisprudence;

22.00.00 Sociological Sciences.

Authors: leading scientists in the field of humanities,
teachers, graduate and master students, business representatives.

Main audience of the journal: teachers, students enrolled at
universities, heads of government, business representatives.

СОДЕРЖАНИЕ

Безземельная Ю. А.	Особые экономические зоны как современный институт развития автомобильной и авиационной отраслей	5
Bezzemel'maya Yu. A.	Special economic zones as a modern institute for the development of the automobile and aviation industries	
<hr style="width: 10%; margin: 10px auto;"/>		
Егоров А. Д.	Концепт «экономическая безопасность» в современных условиях	11
Egorov A. D.	The concept of «economic security» in modern conditions	
<hr style="width: 10%; margin: 10px auto;"/>		
Линченко М.Г.	Инновационные методы управления человеческим капиталом	19
Linchenko M. G.	Innovative methods of human capital management	
<hr style="width: 10%; margin: 10px auto;"/>		
Махонько Я.В., Петряева А.А., Верясов А.В., Казаков В.П., Ершов А.С., Коломейцев А.М.	Обзор нейросетевого подхода и методов автоматического обнаружения дорог на космических снимках	24
Makhonko Ia. V., Petryaeva A. A., Veriasov A. V., Kazakov V. P., Ershov A. S., Kolomeitsev A. M.	Review of neural network approach and methods of automatic road detection on space images	
<hr style="width: 10%; margin: 10px auto;"/>		
Роменская А. С., Арутюнова Д. В.	Формирование концептуальных основ управления персоналом на базе принципов коучинга	33
Romenskaya A. S., Arutyunova D. V.	Formation of the conceptual foundations of personnel management based on the principles of coaching	
<hr style="width: 10%; margin: 10px auto;"/>		
Beduev V.L., Korsakova T.V.	Organizational HR policy in conditions of changes in the external and internal environment	41
Бедуев В.Л., Корсакова Т. В.	Кадровая политика организации в условиях изменения внешней и внутренней среды	
<hr style="width: 10%; margin: 10px auto;"/>		
Vitchenko M. A.	Some problems of modern Russian exports and methods of their solution	48
Витченко М. А.	Некоторые проблемы современного российского экспорта и пути их решения.	

Научная статья
УДК: 65.012.43

ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА БАЗЕ ПРИНЦИПОВ КОУЧИНГА

Роменская А. С.¹, Арутюнова Д. В.²

¹ Южный федеральный университет,
ассистент

² Южный федеральный университет,
канд. экон. наук., доцент

В современном мире возросли требования к компетенциям руководителей, их способности действовать в условиях конкурентной и быстроменяющейся среды, а в приоритет вышли soft-skills и личностные качества. Многие руководители озадачены поиском формулы «идеального» стиля управления, понимая, что именно коллектив является движущей силой организации. Данное исследование посвящено проблеме выбора оптимального стиля управления командой, анализу существующих стилей и формированию концептуальных основ управления персоналом на базе принципов коучинга.

Ключевые слова: управление персоналом; менеджмент; коучинг; стиль управления; управление командой; коучинг в управлении; стиль руководителя; трудовые взаимоотношения; руководитель; эффективность.

Original article

FORMATION OF THE CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON THE PRINCIPLES OF COACHING

Romenskaya A. S.¹, Arutyunova D. V.²

¹ Southern Federal University,
Assistant Professor

² Southern Federal University,
Candidate of Economics (PhD), Associate Professor

The modern world has seen an increase of requirements for the managers' expertise and their ability to act in a competitive and rapidly changing environment. Soft skills and personal qualities have become a priority. Many leaders are concerned with the search for a formula for the "ideal" management style, realizing that the team is the driving force of the organization. This study is devoted to the problem of choosing the optimal style of team management, the analysis of existing styles and the formation of the conceptual foundations of personnel management based on the principles of coaching.

Keywords: personnel management; management; coaching; management style; team management; coaching in management; manager's style; labor relations; leader; efficiency.

В условиях стремительно развивающейся экономической и социальной ситуации вопрос выбора оптимального стиля управления командой не теряет своей актуальности. Современные организации должны обладать высокой степенью адаптивности, так как сталкиваются с постоянными преобразованиями в области новых технологий и производств. В связи с этим возросли и требования к компетенциям самих руководителей, их способности действовать в условиях конкурентной и быстроменяющейся среды, в приоритет вышли soft-skills и личностные качества. Многие руководители озадачены поиском формулы «идеального» стиля управления, понимая, что именно коллектив является движущей силой организации.

В связи с обозначенной актуальностью тематики поставлена цель исследования: сформировать концептуальные основы управления персоналом на базе принципов коучинга.

Для реализации поставленной цели в исследовании поэтапно решены следующие задачи:

1. Изучить понятие управления персоналом организации в современных условиях.

2. Проанализировать существующие стили управления персоналом, выделить их ключевые особенности.

3. Выделить положительные и отрицательные стороны каждого из существующих стилей.

4. Проанализировать принципы коучинга и их влияние на процесс управления.

5. Сформировать концепцию управления персоналом на основе коучингового подхода.

Объектом исследования является управленческий аппарат современных коммерческих организаций. Предметом исследования является коучинг, как ядро управленческого стиля.

На первом этапе исследования были определены теоретические основы понятия «управление персоналом» организации. Смыслы, вкладываемые в понятие «управление» выдающимися учеными, достаточно различаются [1]. К. Маркс выделял и рассматривал две стороны управления: организационно-техническую и социально-экономическую [1]. В исследованиях П. Друкера управление определено как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу [1]. По Анри Файоллю «управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [1]. В учебнике «Управление персоналом» А. В. Дейнека дает следующее определение: «Управление – это непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности для достижения наилучших результатов при минимальных затратах» [2].

Научные исследования данного вопроса сходятся в том, что для обеспечения успешной работы бизнеса в условиях конкурентной среды необходимо должное внимание уделить созданию эффективной модели управления человеческим потенциалом внутри организации. Именно от стратегии и стиля управленческого аппарата зависит эффективность работы персонала организации, а значит и достижение целей, стоящих перед бизнесом. Именно сотрудники являются его движущей силой. А. В. Дейнека [2] в своих исследованиях отмечает качественные изменения на рынке труда в 21 веке, такие как увеличение числа инициативных, ценящих свободу и способных рисковать работников. Поэтому управление персоналом требует иной, более гибкой и рациональной политики. Вопрос управления человеческими ресурсами сопряжен с выбором стиля управления. Именно выбор стиля управления зачастую становится камнем преткновения современных организаций из-за неоднозначности подходов и необходимости так или иначе идти на компромисс между интересами компании и интересами сотрудников.

На втором этапе исследования был проведен анализ существующих стилей управления. Стиль управления – это модель методов взаимодействия руководителя с командой, на основе которой осуществляется принятие решений, распределение задач и зон ответственности внутри компании. На сегодняшний день выделяют несколько видов классификаций стилей управления, однако базовой можно считать классификацию, предложенную в 1930-х годах немецким психологом Куртом Левином. В XX веке проблема лидерства, имеющая отношение к широкому кругу научных дисциплин, от политологии до психологии, активно исследовалась и широко обсуждалась в занимающихся вопросах управления кругах. [3]. К. Левин одним из первых начал изучать, как модель менеджмента влияет на сотрудников. Он выделил три стиля лидерства/управления: авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный стиль управления отличается единоличным принятием управленческих решений, не допускающим участия подчиненных в этом процессе. При авторитарном стиле мы имеем дело с централизацией власти, диктатом в методах работы и жесткой дисциплиной. В данной системе руководители строго регламентируют процессы и требуют неукоснительного соблюдения инструкций и предписаний. Единственной ценностью являются интересы предприятия и получение прибыли, а климат внутри коллектива, человеческие отношения и интересы сотрудников не учитываются. Стимулирование сотрудников зачастую основывается на страхе наказания. Данный подход не предполагает творчество и проявление инициативы со стороны команды.

Альтернативой авторитарному стилю К. Левин предлагает демократический. На смену «начальнику» приходит «лидер», который стремится вовлечь команду в процесс принятия

решений и обеспечить относительную свободу действий. Демократичный руководитель использует такой инструмент, как «обратная связь», прислушивается к мнению коллектива и обеспечивает сотрудников полномочиями, чем стимулирует их профессиональное и личностное развитие. В данных условиях сотрудники уже имеют возможность реализовать свой творческий потенциал, делиться идеями, прямо говорить о том, что их не устраивает и обращаться за помощью. К. Левин так же выделяет в отдельную категорию так называемый либеральный (попустительский) стиль [3], который характеризуется полным невмешательством руководства в процессы и свободой действий для сотрудников. Такой руководитель отстранен от команды, он перекладывает ответственность на сотрудников, не контролирует ни процессы, ни результат.

Описание стилей управления в рамках данного исследования приводят к постановке задачи выявления положительных и отрицательных характеристик каждого из стилей управления и условий для эффективной реализации данных стилей. В 1939 году Курт Левин и его соавторы занялись исследованием эффективности выделенных стилей, результаты их работы были опубликованы в *The Journal of Social Psychology* [4]. На первый взгляд может показаться, что самые высокие результаты должен был показать демократический стиль, однако, стало очевидным, что каждый из стилей управления обладает рядом как положительных, так отрицательных свойств.

Авторитарный стиль позволяет добиться более высоких результатов эффективности в краткосрочной перспективе, в кризисных ситуациях и в условиях цейтнота. Именно этот стиль позволяет принимать решения быстро и оперативно организовать сотрудников. Однако невозможность проявить инициативу и необходимость действовать строго в рамках регламентов и инструкций подавляет мотивацию и блокирует творческий потенциал коллектива.

Демократический стиль, напротив, возводит в приоритет комфорт каждого члена команды, таким образом достигаются высокие показатели удовлетворенности сотрудников. Свобода действий и поощрение инициатив позволяет находить более креативные решения задач организации. Обратной стороной является замедление темпа принятия решений, иногда страдает дисциплина, а демократичному руководителю приходится иметь дело с «отсевом» лишней информации.

Попустительский стиль Левин отмечал как неэффективный в целом. Авторитарный, демократический и либеральный стили управления не имеют между собой барьера и чекой границы, в практической деятельности они часто плавно переходят друг в друга. Так Джон Уитмор в книге «Коучинг. Основные принципы и правила» визуально представляет стили руководства с помощью линейного спектра, на одном конце которого располагает автократию (авторитарный стиль), а на другом – отказ от управленческих решений и обязанностей руководителя (либеральный стиль). Традиционный менеджмент в изложении Дж. Уитмора представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Традиционный менеджмент в изложении Дж. Уитмора [5]

Проанализируем каждый из предложенных Уитмором вариантов распределения ответственности с точки зрения взаимодействия «Руководитель – Сотрудник». Уитмор отмечает, что авторитарный стиль (диктат) за счет жесткой дисциплины и централизации власти создает у руководителей иллюзорное ощущение тотального контроля ситуации. Однако особенности данного стиля создают такие условия среды, в которой сотрудники не только теряют мотивацию, но и начинают обманывать, утаивать факты и саботировать достижение целей организации из-за растущего внутреннего неудовлетворения. Таким образом, Дж. Уитмор подводит нас к мысли о том, что на самом деле авторитарный руководитель не имеет реального контроля и полного видения ситуации [5]. Из-за невозможности высказать свое мнение и как-либо влиять на процессы сотрудники авторитарных руководителей приобретают так называемый синдром выученной беспомощности – состояние человека, при котором индивид не предпринимает попыток к улучшению своего состояния, хотя имеет такую возможность (думаю, что не могу) [6].

Авторитарный руководитель редко уделяет внимание прояснению команде смыслов деятельности организации и ценности создаваемого на каждом участке работы продукта. Это провоцирует сотрудников относиться к работе формально, непонимание смыслов деятельности способствует разобщенности и демотивации коллектива. Если обратиться к теории транзакционного анализа Эрика Берна, то описанный формат управления можно представить в виде модели «Родитель – Ребенок» [7]. Авторитарный руководитель принимает на себя роль «Критикующего Родителя», чем побуждает сотрудников войти в роль «Ребенка». Как известно, ребенок не способен принимать решения и брать на себя ответственность. Попытки построить успешную корпорацию, работниками которой будут «дети», кажутся абсурдными.

В отличие от концепции, предложенной Куртом Левином, Дж. Уитмор рассматривает промежуточный вариант стиля управления между авторитарным и демократическим, который называет «Убеждение» [5]. Предположим, что авторитарный управленец решает, что было бы неплохо «завоевать популярность» у своего коллектива, чтобы его решения воспринимались более лояльно. Такой руководитель уже начинает заниматься прояснением смыслов и решений, предпринимает попытки «продать» свои идеи сотрудникам. Такой подход внешне более демократичен, однако «подчиненные остаются подчиненными», они по-прежнему не участвуют в принятии решений и не имеют свободы проявления творческого потенциала. Если снова обратиться к терминологии Берна [7], то руководитель снова находится в позиции «Родителя», но как будто уже разговаривает со своими сотрудниками как со «Взрослыми», однако все еще решает все за них.

Продвинемся по шкале стилей управления (рис.1) еще на один шаг вправо и рассмотрим демократический стиль или «Дискуссию». Руководитель готов делить ответственность в принятии решений и привлекает все человеческие ресурсы к обсуждению. Как ни привлекательна процедура обсуждения, она отнимает много времени и не всегда приводит к нужным целям, решения в процессе апробации иногда приходится менять, да и достичь абсолютного согласия между всеми участниками дискуссии задача сложная. И, наконец, перейдем ко второй крайности – отказу руководителя от ответственности и принятия решений. Полная свобода действий для сотрудников – риск неудовлетворенности обеих сторон, как руководства, так и самих сотрудников. Коллектив подобно героям басни Крылова «Лебедь, рак и щука» может начать двигаться в совершенно разных направлениях. Иногда менеджеры отказываются от власти из лучших побуждений, желая обеспечить сотрудникам почву для личностного роста, однако не учитывают, что далеко не все сотрудники готовы принимать ответственность и имеют соответствующие компетенции. При либеральном стиле управления сотрудник берет ответственность не в результате личного выбора, а как навязанную необходимость, что приводит к фрустрации и снижению показателей эффективности.

В данной модели мы видим картину, обратную авторитарному стилю. Руководитель становится в роль «Ребенка», избегая ответственности и, в худшем сценарии, при неудачном

развитии событий обвиняет сотрудников в неэффективности и неправильности принятого решения.

Большинство руководителей пытается найти свой оптимальный стиль управления, идя на компромисс и лавируя между полюсами диктата и попустительства. Таким образом, в ходе исследования были выделены следующие проблемы, связанные со стилями управления:

- проблема распределения и принятия ответственности;
- проблема самостоятельности и инициативности сотрудников;
- снижение и отсутствие мотивации персонала;
- отсутствие единого вектора движения всей организации.

В практике личного развития стремительно набирает популярность коучинг, который как раз и ставит во главу угла решение озвученных проблем. Основываясь на опыте личной практики, сделан вывод о практической применимости коучинга для решения проблем мотивации, ответственности и целеполагания. Таким образом, в рамках данного исследования была сформулирована гипотеза об эффективности внедрения инструментов коучинга в виде ядра управленческого аппарата организации.

Проанализируем принципы коучинга и их влияние на процесс управления.

Коучинг – это технология психологической поддержки, стимулирующая мыслительные и творческие процессы клиента, вдохновляющая на максимальное развитие личного и профессионального потенциала [6]. Появлению коучинга мы обязаны исследованиям в области спортивной психологии педагога и тренера по теннису Тимоти Голви. Главным трудом, положившим начало развитию технологии коучинга принято считать книгу Т. Голви «The Inner Game of Tennis» [8]. Принципы, доказавшие свою эффективность, используемые в спорте, позднее были перенесены в другие области: психологию личной эффективности (лайф-коучинг), бизнес, карьерное развитие и менеджмент. На сегодняшний день коучинг регламентирует Международная федерация коучинга (ICF), представительство которой существует в 154 странах.

Коучинг представляет собой четко описанную технологию, опирающуюся на международные документы: «Этический кодекс ICF» и «Маркеры Профессионального сертифицированного коуча ICF». Коучинг доказал свою эффективность благодаря мощным фундаментальным принципам коммуникации и сотрудничества, заложенных в его основу. Клиент коучинга приобретает навыки и знания в первую очередь за счет изменений своих мыслительных конструкций, находя ответы внутри себя.

В статье Марии Веремеевой по итогам вебинара для предпринимателей России было выдвинуто предположение, что коучинговый подход в управлении персоналом суть тот же демократический. Действительно, на первый взгляд есть сходство, так как демократия меньше остальных противоречит принципам коучинга [9]. Однако, коучинговый подход значительно шире демократического, а потому выдвигается в рамках данной статьи как отдельный, лежащий в другой плоскости метод, способный вывести управление организацией на качественно новый уровень.

В данном исследовании было рассмотрено, как принципы, лежащие в основе коучингового подхода, могут быть использованы в построении модели управления персоналом и сформируем концептуальные основы управления персоналом на базе принципов коучинга.

Базу коучингового взаимодействия составляет принцип партнерства. Он предполагает, что участники коммуникации находятся «на равных» в позиции «Взрослого» [7]. Партнеры уважают мнение друг друга и способны находить лучшие решения исходя из принципа «Выиграл-Выиграл» [10]. Академия коучинга «5Prism» представляет принцип партнерства в виде так называемого «треугольника коуча» (рис.2).

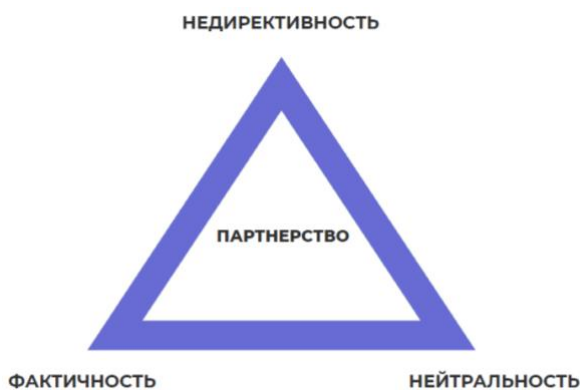


Рисунок 2 – Треугольник коуча [6]

Партнерство опирается на три составляющие [6]:

1. Фактичность.
2. Нейтральность (безоценочность).
3. Недирективность.

Фактичность предполагает ясность мышления, умение замечать факты и отличать интерпретации сотрудников от реальности. Именно фактичность позволяет руководителю видеть и прорабатывать ограничивающие убеждения сотрудников и свои собственные, что приводит к повышению эффективности всей организации.

Нейтральность (безоценочность), как одна из составляющих партнерства предполагает, что руководитель не вовлекается в эмоции клиентов и сотрудников. Факты не окрашиваются эмоционально, а руководитель способен сохранять диссоциацию, что помогает принимать решения опираясь на рациональное мышление. Переноса безоценочность в систему управления, руководитель перестает «ругать» и «хвалить» членов команды. На смену оценке приходит качественная обратная связь и благодарность. В основе партнерства также лежит принцип недирективности. Пожалуй, это самый сложный для соблюдения принцип в рамках взаимодействия руководитель – сотрудник.

Проанализируем, в каком формате данный принцип все же может применяться в управлении персоналом. Партнерство – это, в первую очередь, вместе идти к общей цели, опираясь на потенциал каждого участника процесса и взаимную ответственность [6]. Коучинговый формат коммуникации предполагает прояснение целей и задач организации каждому члену команды, а также установление корреляции этих целей с личными целями каждого сотрудника. Данная система предполагает распределение уровня ответственности от малых участков, в которых решения могут приниматься на местном уровне, до глобальных стратегических вопросов, ответственность за которые несет высшее руководство. Так как вся система ориентирована на достижение ясных и понятных на каждом участке целей, то и принимаемые на каждом уровне решения не являются директивными (авторитарными).

Ясное понимание общего вектора развития и соотнесение целей организации с личными целями обеспечивает уверенность в успехе, и тогда сотрудники охотно принимают на себя ответственность за свои участки работы и проявляют максимум инициативы. Руководитель же, в ходе коучингового диалога с сотрудником, получает уверенность, что задачи понятны, и знакомится с планом сотрудника по их реализации. В итоге управленческий аппарат получает ясность на каждом этапе работы, а не иллюзию контроля. Дж. Уитмор изображает это в виде простой схемы (рис.3).



Рисунок 3 – Прозрачность коучинга [5]

Посредством коучингового подхода реализуется принцип «Выиграл – Выиграл» [10]. Руководитель получает активных, развивающихся и ответственных сотрудников, которые двигают компанию к целям, а каждый член команды в свою очередь получает возможность реализовать свои личные цели и амбиции через профессиональное развитие. Нельзя не отметить тренд на «осознанность» и «осмысленность работы» [11]. Современные работники ищут не только материального вознаграждения своей работы, но и возможность быть сопричастным к созданию продукта, отвечающего личным ценностным представлениям индивида. Именно коучинговый подход способен в полной мере удовлетворить эту потребность современных соискателей.

Таким образом, мы приходим к выводу, что внедрение принципов коучинга в основу управления может послужить мощным драйвером роста организации.

Основными принципами сформулированной концепции управления персоналом на базе коучинга, на наш взгляд, будут следующие:

1. Принцип партнерства, при котором руководитель и сотрудники находятся в позиции «Взрослый- Взрослый».
2. Принцип фактичности в принятии решений и прозрачность системы поощрений и грейдов, карьерного роста сотрудников.
3. Принцип безоценочности и нейтральности предполагает качественную обратную связь во взаимодействии Руководитель-Сотрудник. Отказ от эмоционально окрашенной оценки сотрудников, как личностей.
4. Принцип недирективности предполагает смещение с директивной постановки целей «сверху» на установление корреляции целей организации с личными целями каждого сотрудника, прояснение целей и задач организации и обеспечение максимальной прозрачности.

Таким образом, построение концепции управления персоналом на основе коучингового подхода позволит организации в большей степени ориентироваться на осознанное и экологичное движение к целям.

Список источников:

1. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2006. – 624 с.
2. Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 292 с
3. Красова О., Петрова Ю. Курт Левин / М.: Ай Пи Эр Медиа, 2008. – 19 с.
4. Чепурнова Д. Как понять, что в компании нужна диктатура? Изучаем стили управления и ищем свой / Чепурнова Д. // Skillbox Media. – 31.01.2022. [Электронный ресурс]. – URL: <https://skillbox.ru/media/management/izuchaem-stili-upravleniya-i-ishchem-svoy/> (дата обращения: 18.04.2023).
5. Уитмор Дж. Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства / Уитмор Дж. – М.: Альпина Диджитал, 2017. – 330 с.
6. Рыбина О., Мурадян Ю. Академия 5PRIZM. Материал к курсу «Делай как коуч», 2022 г. [Электронный ресурс]. – URL: <https://5prism.ru/>.

7. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих отношений / Берн Э. – М.: Бомбора, 2022. – 256 с.
8. Gallwey, W. Timothy. The Inner Game of Tennis. - 1st. - New York: Random House, 1974.
9. Еремеева М. Почему коучинговый стиль управления в России не приживается // Геоинфо. – 2022. - № 2. – С. 44-47.
10. Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / Кови С.Р. – М.: Альпина Паблишер, 2019. - 400 с.
11. Далио Р. Принципы. Жизнь и работа. М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2018, - 608 с.

References:

1. Spivak V.A. Upravlenie personalom dlya menedzherov / V.A. Spivak. - М.: Eksmo, 2006. – 624 s.
2. Deineka A. V. Upravlenie personalom: Uchebnik -. М.: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i K», 2010. – 292 s
3. Krasova O., Petrova Yu. Kurt Levin / М.: Ai Pi Er Media, 2008. – 19 s.
4. Cherpurnova D. Kak ponyat', chto v kompanii nuzhna diktatura? Izuchaem stili upravleniya i ishchem svoi // Skillbox Media. – 31.01.2022. [Elektronnyi resurs]. –URL: <https://skillbox.ru/media/management/izuchaem-stili-upravleniya-i-ishchem-svoy/> (data obrashcheniya: 18.04.2023).
5. Uitmor Dzh. Kouching. Osnovnye printsipy i praktiki kouchinga i liderstva / Uitmor Dzh. – М.: Al'pina Didzhital, 2017. – 330 s.
6. Rybina O., Muradyan Yu. Akademiya SPRIZM. Material k kursu «Delai kak kouch», 2022 g. [Elektronnyi resurs]. –URL: <https://5prism.ru/>
7. Bern E. Iгры, v kotorye igraut lyudi. Psikhologiya chelovecheskikh otnoshenii / Bern E. – М.: Bombora, 2022. - 256 s.
8. Gallwey, W. Timothy. The Inner Game of Tennis. - 1st. - New York: Random House, 1974.
9. Eremeeva M. Pochemu kouchingovy stil' upravleniya v Rossii ne prizhivaetsya // Geoinfo. – 2022. - № 2. – S. 44-47.
10. Kovi S.R. Sem' navykov vysokoeffektivnykh lyudei. Moshchnye instrumenty razvitiya lichnosti – М.: Al'pina Publisher, 2019. – 400 s.
11. Dalio R. Printsipy. Zhizn' i rabota / R. Dalio. М.: Mann, Ivanov i Ferber. – 2018, - 608 s.

Для цитирования:

Роменская А. С., Арутюнова Д. В. Формирование концептуальных основ управления персоналом на базе принципов коучинга // Электронный научный журнал «Управление в экономических и социальных системах». 2023. № 1 (15). URL: <http://www.journal-mes.ru>

For citation:

Romenskaya A. S., Arutyunova D. V. Formation of the conceptual foundations of personnel management based on the principles of coaching // Online scientific journal «Management in economic and social systems». 2023. №. 1 (15). URL: <http://www.journal-mes.ru>

Сведения об авторах:

Роменская Анастасия Сергеевна, ассистент кафедры Менеджмента и инновационных технологий, Института управления в экономических, экологических и социальных системах Южного Федерального Университета, Таганрог, Россия

Контактная информация: aseliukova@sfedu.ru

Арутюнова Диана Владимировна, заведующий кафедрой Менеджмента и инновационных технологий, Института управления в экономических, экологических и социальных системах Южного Федерального Университета, к.э.н., доцент, Таганрог, Россия

Контактная информация: dvarutyunova@sfedu.ru

Bio Notes:

Romenskaya Anastasia, assistant of the Department of Management and Innovative Technologies, Institute of Management in Economic, Environmental and Social Systems of Southern Federal University, Taganrog, Russia.

Contact information: aseliukova@sfedu.ru

Arutyunova Diana, Head of the Department of Management and Innovative Technologies, Institute of Management in Economic, Environmental and Social Systems of Southern Federal University, Taganrog, Russia.

Contact information: dvarutyunova@sfedu.ru

Статья поступила в редакцию 03.03.2023; одобрена после рецензирования 10.03.2023; принята к публикации 13.03.2023.

The article was submitted 03.03.2023; approved after reviewing 10.03.2023; accepted for publication 13.03.2023.



© 2023, Южный федеральный университет