

---

## Тендик Ермекпаева

Руководитель Службы обслуживания пользователей  
кандидат исторических наук, участник программы обмена NISTEP  
Научная библиотека Назарбаев Университета

---

### СУПЕРВАЙЗИНГ. КОУЧИНГ. МЕНТОРИНГ.

Профессионализм, компетентность, инициативность работников любого коллектива являются необходимым условием для решения стоящих перед данным коллективом задач, совершенствования его деятельности, генерации и воплощения новых идей. Успешность работы коллектива во многом определяется его эффективным руководством. Грамотный руководитель должен обладать не только необходимыми профессиональными компетенциями, но и уметь мотивировать своих подчиненных, подчеркивая важность их участия в решении производственных задач и создавая в коллективе позитивный морально-психологический климат.

Существует мнение, что любой профессионал своего дела может также профессионально руководить коллективом. В реальной же жизни переход с уровня специалиста на уровень менеджера является довольно сложным процессом, так как от менеджера требуется оптимально организовать не только свою работу, но и работу подчиненных ему людей с целью успешного достижения поставленных перед его коллективом целей. Зачастую можно видеть «менеджера с отверткой», который не осознает в полной мере свои новые права и ответственность, и продолжая выполнять в полном объеме свои обязанности специалиста, наносит тем самым ущерб интересам вверенного ему коллектива. Поэтому важной задачей является развитие таких ключевых менеджерских качеств, как умение проанализировать производственную или конфликтную ситуации, сформулировать для подчиненных цель их работы, спланировать, проконтролировать и оценить выполнение того или другого мероприятия, мотивировать своих подчиненных и обеспечить «обратную связь» с их стороны. Наиболее успешные менеджеры

---

становятся лидерами, возглавляющими коллектив и способными искусно применять различные техники и приемы управления.

Американский инженер Генри Гантт (Henry Laurence Gantt), один из разработчиков теории лидерства, утверждал, что эффективная работа того или иного коллектива может быть обеспечена только наличием в нем подлинного лидера. По его мнению, из всех проблем менеджмента наиболее важной является проблема человеческого фактора, и он был убежден в том, что эффективность управления базируется не на принуждении сотрудников к работе, а на организации ее таким образом, чтобы они получали удовлетворение от ее выполнения.

На современном этапе наибольшее распространение в практике менеджмента получили такие методы как супервайзинг, коучинг и менторинг, которые объединяет их назначение - обеспечить качественный профессиональный рост сотрудников, влияющий, в конечном счете, на эффективность деятельности организации, в которой они работают.

Супервайзинг (от англ. «supervisor» - руководитель) можно рассматривать как метод управления персоналом. Для эффективного управления супервайзер должен иметь и применять лидерские, организаторские, коммуникативные и творческие качества, он должен быть активным, целеустремленным, иметь аналитический склад ума, наблюдательность, стрессоустойчивость, быть требовательным, способным работать в динамичном режиме, исполнительным. В его работе важны навыки планирования и системное мышление (умение видеть ситуацию в целом и прогнозировать ее развитие), а также умение работать в команде и мотивировать команду.

Человеку, выбравшему эту стезю, нужно обладать определенными знаниями, а именно: знанием трудового законодательства, правил и норм охраны труда, этики делового общения, методов решения организационно-управленческих задач, правил внутреннего трудового распорядка организации, основ психологии.

В целом, супервайзер объединяет функции контроля и управления за группой работников с целью организации и координации ее работы. Иногда он заменяет сотрудников на их рабочих местах, если в этом возникает необходимость. К тому же, от супервайзера требуется умение налаживать дружескую атмосферу в коллективе, создавать максимально комфортные условия работы.

Коучинг и менторинг решают различные задачи, однако оба метода направлены на то, чтобы воспитывать менеджеров и лидеров,

---

готовить сотрудников для занятия ими более высоких должностей, развивать и поощрять у них независимость, совершенствовать те или иные их деловые навыки, передавать знания в коллективе [1].

Коучинг (от англ. «coaching» - тренировка) представляет собой процесс активного созидательного, ориентированного на конечный результат, взаимодействия коуча (тренера) и обучаемого сотрудника. Коучинг предполагает решение производственной задачи на основе развития у отвечающего за ее решение сотрудника самостоятельности и чувства ответственности за результат его работы, когда для успеха дела очень важна способность сотрудника к новаторству. Коуч помогает обучаемому сотруднику правильно сформулировать цель его работы, чтобы достичь ее наиболее эффективного результата, но поиск путей его достижения предоставляется самому обучаемому сотруднику. В этом поиске коуч всегда находится рядом с сотрудником и поддерживает его своим умением формулировать вопросы, которые помогут сотруднику выйти на правильное решение, но не предлагает ему готовых решений.

Для действенной реализации коучинга необходимы определенные условия: сотрудник должен обладать определенными профессиональными навыками и мотивацией, а коуч должен быть достаточно компетентным для оценки степени подготовки сотрудника к выполнению задания и для выбора наиболее рациональной формы взаимодействия с ним. Вера в потенциал сотрудника, уважение к его личности и системе ценностей, знание основ психологии, желание совершенствоваться в вопросах менеджмента также являются неотъемлемыми компетенциями коуча. Важно, чтобы метод коучинга соответствовал как характеру труда обучаемого сотрудника, так и управленческой культуре организации в целом [2].

Решение той или иной задачи или проблемы путем обмена опытом с компетентными в решении подобных задач и проблем сотрудниками организации, сама передача уже накопленного внутри организации опыта от более опытных сотрудников к менее опытным осуществляется с помощью менторинга. Менторинг (от англ. «mentor» наставник) в определенной степени подразумевает наставничество. Ментор рекомендует своему воспитаннику, как поступать в той или иной ситуации. Ментор ориентирован на полную поддержку своего подопечного. Такой процесс взаимодействия позволяет направлять и поддерживать систему позитивных социальных отношений в организации.

Сущность менторинга заключается в обсуждении проблем,

---

невостребованных либо недостаточно значимых для коммуникаций в рамках производственного взаимодействия, а также связанных с расширением профессиональных и личностных возможностей подопечного. Соответственно, ценностью менторинга является обеспечение свободы подопечного в принятии решений, осуществлении того или иного выбора, усвоение опыта наставника, что в совокупности обеспечивает вектор развития лидерских качеств подопечного и его деятельность как самостоятельного субъекта. Менторские отношения возможны только между достаточно зрелыми людьми, готовыми, с одной стороны, к высказыванию своей точки зрения и продуктивному диалогу, который далеко не всегда проходит гладко и бесконфликтно, а с другой стороны, к самостоятельному принятию решений с четким осознанием возникающей при этом ответственности. Менторские отношения могут быть эффективны только в том случае, если у ментора есть осознанное желание и умение не навязывать свою точку зрения, а предоставлять возможность выбора и относительной свободы своему подопечному. Предполагается, что ментор должен быть опытным человеком и специалистом, с навыками эффективной работы, мудрым, заслуживающим доверия, желающим помочь, способным передать накопленные знания и опыт, умеющим быть непредвзятым в своих оценках и суждениях. Совершенно не обязательно, чтобы в качестве ментора выступал непосредственный начальник. Им может быть любой сотрудник организации, понимающий специфику существующей корпоративной культуры. Поэтому сущность менторских отношений заключается в помощи сотруднику в адаптации, освоении корпоративной культуры данной организации, постижении ее основных ценностей и развитии способностей самостоятельного управления ситуацией и решения проблем [3].

И супервайзер, и коуч, и ментор одинаково заинтересованы в обратной связи. Они понимают важность и ценность предоставления качественной обратной связи для постоянного осознания результатов своей деятельности, совершенствования методов управления, разработки необходимых техник и приемов управления.

---

### Список использованной литературы:

1. Bob Garvey, Paul Stokes, David Megginson. Coaching and mentoring: theory and practice. - 2nd edition. - SAGE, 2014. - 297p.
2. Капица С.И. Коучинг как новая эффективная социальная технология формирования трудовой мотивации и корпоративного поведения сотрудников современных организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kak-novaya-effektivnaya-sotsialnaya-tehnologiya-formirovaniya-trudovoy-motivatsii-i-korporativnogo-povedeniya-sotrudnikov>. Дата обращения: 18.04.2016.
3. Нордберг Л.В., Ладыжец Н.С. Менторинг как социальная система властных отношений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/mentoring-kak-sotsialnaya-sistema-vlastnyh-otnosheniy>. Дата обращения: 18.04.2016.