

## СООБЩЕНИЯ

УДК 316.77

УДК 316.776.3

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. МЕТОДИКА ПОСТАНОВКИ ЭФФЕКТИВНЫХ ВОПРОСОВ\*

Ю.М. КОНОНОВ

*634012, РФ, г. Томск, ул. Елизаровых, 4, ком. 17, Информационно-консультационный центр «Мастер-Класс Консалт», кандидат технических наук. E-mail: ykton1@gmail.com*

В статье представлена поэтапная методика решения задач, возникающих перед руководителями, консультантами, наставниками, коучами и социальными работниками при управлении и развитии персонала. Представлены основные результаты исследования применения методики при обучении и развитии персонала за 2015–2016 гг.

Рассматриваются основные характеристики коучинга как управленческой технологии в работе с персоналом. Приводятся варианты совершенствования подхода на основе систематизации известных методов управления и развития персонала.

Приводится сопоставление системного подхода решения проблемных ситуаций и технологии коучинга. Методика направлена на получение результата при достижении личных и производственных целей путем управленческой коммуникации – «эффективных вопросов». В работе рассматривается пример работы с коллективом по данной методике. Представлена динамика развития сотрудников, динамика изменений в поведении и компетенции сотрудников.

Рассмотренная тема будет интересна работникам, чья деятельность связана с социальной коммуникацией и принятием решений: аналитикам, руководителям, специалистам по подготовке персонала, коучам, преподавателям.

**Ключевые слова:** управление персоналом, системный подход, системный анализ, коучинг, принятие решений, развитие персонала, лояльность персонала, руководитель, наставник, методика, алгоритм, эффективные вопросы, эффективная коммуникация, управление проектом, коммуникация, коллектив, команда, проблемная ситуация, улучшающее вмешательство

DOI: 10.17212/2307-6879-2017-2-82-99

---

\* Статья получена 12 мая 2017 г.

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из важнейших качеств руководителя в процессе управления командой является умение приспосабливаться к постоянно происходящим изменениям, разбираться в сложившейся ситуации, задавать правильные вопросы и принимать правильные решения, ведущие к планируемым результатам. Руководители коллективов и наставники молодых работников могут успешно адаптироваться к быстро изменяющимся условиям производственных задач, применяя новые методики решения поставленных перед ними проблем.

В этой связи вызывает интерес исследование и совершенствование методов и подходов взаимодействия с командой с целью наиболее эффективного управления предприятием.

## 1. ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ В РАССМАТРИВАЕМОЙ ОБЛАСТИ

Изучению подходов к управлению персоналом и выбору методов профессионального и личностного развития сотрудников в последнее время уделяется особое внимание. В представленной работе приводятся результаты практических исследований, проведенных в конкретном производственном коллективе [1].

Рассматриваемая методика направлена на получение результата при достижении личных и профессиональных целей путем *управленческой коммуникации* – «*эффективных вопросов*».

### **Основные определения и понятия**

Понятие «коучинг» происходит от английского глагола «coach» – тренировать, учить, направлять, подсказывать, снабжать фактами [2]. Гэллвей определил сущность коучинга для человека как раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться.

Существует множество определений термина «коучинг», они зависят от характера и области решаемых с его помощью задач, а также от образования, видения и опыта автора определения.

В рамках рассматриваемой темы целесообразно принять следующее определение коучинга. Коучинг – методика постановки вопросов, способствующих наиболее быстрому получению ясности при разборе *проблемной ситуации* либо задачи.

Термин *проблемная ситуация* заимствован из работы [3], в данном источнике он рассматривается в рамках темы прикладного системного анализа.

*Проблемная ситуация* – это некоторое реальное стечение обстоятельств или положение вещей, которым кто-то недоволен, неудовлетворен и хотел бы изменить.

Вызывает интерес проведение аналогии между этапами коучинга и методикой *системного анализа* для совершенствования процесса управления персоналом.

*Системный анализ* – научный метод познания, представляющий собой последовательность действий по установлению структурных связей между переменными или элементами исследуемой системы. Он опирается на комплекс общенаучных, экспериментальных, естественно-научных, статистических и математических методов [4].

*Улучшающее вмешательство* – это такое изменение проблемной ситуации, которое положительно оценивается хотя бы одним из ее участников и неотрицательно – всеми остальными.

*Прикладной системный анализ* [3] можно назвать *теорией и практикой проектирования и реализации улучшающих вмешательств*. А поскольку при этом не возникает нового недовольства ни у одного из участников ситуации, еще одно определение прикладного системного анализа можно сформулировать как *методику решения проблем реальной жизни без создания новых проблем*.

Схематическое представление *проблемной ситуации* показано на рис. 1. А сама проблема [3] – это *субъективное отрицательное отношение субъекта к реальности*.

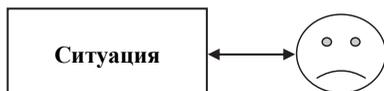


Рис. 1. Схематическое представление отрицательного отношения субъекта к реальности

Можно сказать, что *проблема* или *задача* – это отправная точка для применения методики.

Проводя аналогию методики постановки вопросов, используемых в коучинге, можно определить влияние коучинга на объект как *улучшающее вмешательство*, применяемое в *прикладном системном анализе* [3].

Говоря об эффективности чего-либо (например, об эффективности производственных процессов в *проектной деятельности*), часто используют термин *оптимизация*.

*Оптимизация* – нахождение наилучшего (из множества возможных) варианта решения задачи при заданных требованиях, ограничениях.

В работе [5] термин *проект* определяется как последовательность согласованных действий, выполнение которых приводит к появлению конкретного, наглядного результата.

Анализируя вышеизложенное, можно утверждать, что *применяемые в коучинге принципы постановки вопросов помогают достичь наибольшей ясности при выполнении сложных задач, кейсов, проектов, а также задач оптимизации производственных процессов.*

В рамках рассматриваемой темы «Коучинг как методика постановки вопросов...» можно заметить аналогию между *трудоемкостью* выполнения любой задачи либо проекта и *длиной пути* от точки 1 к точке 2 (рис. 2, а). Тогда трудозатраты, необходимые для выполнения задачи (проекта), будут эквивалентны длине пути. Длина пути, в свою очередь, при прочих равных условиях\* *тем короче, чем яснее (конкретнее, правильнее, точнее) поставлен вопрос* руководителем (либо исполнителем) *либо задание*. Следовательно, насколько точнее задан вопрос, настолько и сокращаются трудозатраты для выполнения задачи. В идеальном случае путь от точки 1 (постановка задачи) к точке 2 (результат) проходит по прямой без отклонений (рис. 2, а) – это норма.

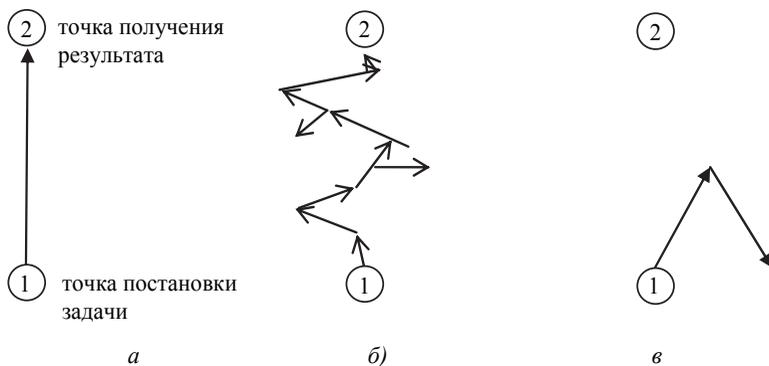


Рис. 2. Связь между трудоемкостью выполняемой задачи и длиной пути

\* Под фразой «при прочих равных условиях» понимаются остальные факторы, влияющие на процесс выполнения задачи (например, уровень шума, уровень внешнего воздействия).

При недостаточно ясной постановке вопросов путь решения задачи удлинится (рис. 2, б), в этом варианте команда всё же приходит к решению задачи. И третий вариант (рис. 2, в) – «нет ясности», когда команда не приходит к решению задачи. Уровень отклонения от нормы (рис. 2, в) определяется, с одной стороны, уровнем вносимого внешнего шума, с другой стороны, *мастерством человека либо команды, решающей эту задачу, в частности, мастерством постановки правильных вопросов.*

Коучинг высокой эффективности исполнения базируется на следующих основных понятиях и критериях [2]:

- контекст – осознание и ответственность;
- навыки – эффективные вопросы, активное слушание;
- последовательность этапов: 1) цели; 2) реальность; 3) варианты; 4) намерения.

Весь процесс коучинга базируется на четырех простых вопросах (табл. 1) [2].

*Таблица 1*

#### **Процесс коучинга**

Контекст постановки вопроса	Этап
Чего ты хочешь?	Расстановка целей
Что происходит сейчас?	Обследование текущей ситуации (реальность)
Что можно сделать?	Список возможностей
Что ты будешь делать?	Намерения (то, что надо сделать)

*В этом ключе коучинг можно назвать методикой эффективных вопросов.*

Методика представляет последовательность вопросов, помогающих самостоятельно понять и реализовать шаги к достижению желаемой цели [6]. В табл. 2 представлено сопоставление алгоритма коучинга и экспресс-метода анализа и решения проблемных ситуаций [6] и этапов экспресс-метода решения, основанное на укрупнении этапов алгоритма системного анализа и аналогичных методик.

Таблица 2

**Сопоставление алгоритма коучинга и экспресс-метода анализа  
и решения проблемных ситуаций**

Д. Уитмор [2]			Экспресс-метод анализа и решения проблемных ситуаций [6]	
Этапы	Контекст вопросов	Что анализируем?	Укрупненные этапы	Контекст «эффективных вопросов»
Проблема, цель	В чем проблема? Чего ты хочешь?	Желание, цель	<b>I. Диагностика</b>	1. В чем задача? 2. Что необходимо изменить?
Реальность (обследование текущей ситуации)	Что происходит сейчас?	Привычки, реальность, опыт	<b>II. Модель</b>	Что происходит сейчас? (текущее состояние системы и ее параметров)
Варианты (список возможностей)	Что можно сделать?	Ресурсы, варианты, критерии, ограничения. Какие действия будем предпринимать?	<b>III. Гипотеза</b>	Варианты решения задачи?
Намерения	Что ты будешь делать?	План действий: шаг 1, шаг 2, шаг 3, ..., шаг <i>n</i>		Какие действия следует предпринять для изменения состояния системы, ее параметров?
Действие	Когда?	Дата, срок реализации действия: шаг 1, шаг 2, шаг 3, ..., шаг <i>n</i>	<b>IV. Действие</b>	Когда?

Процедура постановки *эффективных вопросов* позволяет оперативно перейти к конструктивному решению интересующей задачи.

## 2. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ И НАСТАВНИКА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВОМ

Предложенные вопросы использовались для обучения молодых сотрудников, а также для достижения большей ясности выполняемых производственных задач.

Для руководителя наставника владение такой методикой постановки вопросов – это возможность наиболее быстро разобраться в ключевых моментах проблемы и тем самым сократить как временные затраты, так и затраты энергетических ресурсов для поиска нужного решения. При анализе больших объемов информации это помогает отсеять второстепенные задачи и сконцентрироваться на действительно важных аспектах дела.

*Принципы эффективных вопросов применяются в разных сферах. Например, в области управления проектами рекомендуются вопросы, которые следует задать руководителю проекта для ясного видения ситуации по планируемому фронту работ [7].*

– **Что должно быть сделано?** Что является целью, предметом и содержанием проекта?

– **Кто может это сделать?** Имеются ли соответствующие специалисты внутри предприятия или нужно привлекать сторонних? Кому будет поручена работа?

– **Как следует выполнять работу?** Нужно ли соблюдать специальные предписания и нормы, пользоваться определенными стандартами?

– **Какие средства и ресурсы необходимы для проведения работы?**

– **Когда работа должна быть выполнена?** Не позднее какого срока работа должна быть начата и к какому сроку она должна быть закончена?

*Обязанности и функционал руководителя сформулированы в работе [8], такое определение подходит и для рассматриваемой ситуации:*

- формирование команды проекта и организация ее работы;
- достижение конечного результата проекта в заданные сроки с помощью имеющихся ресурсов;
- принятие решений в условиях высокой степени неопределенности;
- календарное планирование и проектирование;
- взаимодействие с проектными организациями, поставщиками, подрядчиками, инвесторами, консультантами, потребителями и руководством предприятия;
- обеспечение выполнения работ и контроля затрат, управляющий (руководитель) должен обеспечить управление процессами и функциями.

*Рассел Арчибальд [8] выделяет 14 основных личностных характеристик, которыми должен обладать управляющий проектом:*

- 1) гибкость и адаптивность;
- 2) высокая инициативность и лидерские качества;
- 3) смелость, уверенность, убедительность, умение ясно выражать мысли;
- 4) честолюбие, активность, влияние;
- 5) эффективность в координации и интеграции усилий участников проекта;
- 6) широкий круг личных интересов;
- 7) уравновешенность, энтузиазм, умение творчески мыслить, искренность;
- 8) умение сопоставлять технические решения со временем, необходимым на их реализацию, с затратами и человеческим фактором;
- 9) высокая организованность и дисциплинированность;
- 10) больше универсал, чем специалист в какой-то одной области;
- 11) способность и готовность посвятить большую часть своего времени планированию и контролю;
- 12) способность выявлять проблемы;
- 13) готовность к принятию решения;
- 14) способность сохранять оптимальное равновесие при распределении времени.

### **3. КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ СОТРУДНИКОВ ПО СТЕПЕНИ ЛОЯЛЬНОСТИ К ОРГАНИЗАЦИИ**

В работе [7] предлагается *6 основных уровней отношения* конкретного сотрудника к организации по степени убывания лояльности (по результатам анализа наработок Тарасова В.К. и Фридмана А.С.). Рассмотрено, как обычно ведет себя соответствующий сотрудник в разных случаях взаимодействия с организацией.

В работе [8] *сотрудники классифицированы по их реакции на ваши основные функции*: введение нового порядка, контроль и санкции. В зависимости от реакции спикер предлагает эффективный подход к каждому типу. *Всего выделено 7 типов сотрудников.*

В табл. 3 приведено сопоставление типов сотрудников, рассматриваемых в работах [9, 10].

Таблица 3

**Классификация сотрудника по уровню лояльности к организации**

№	Тип, название [10]	Характеристика	Тип, название [9]	Характеристика
1	Лояльный	Когда руководитель разрабатывает новый порядок, лояльный сотрудник ему просто не мешает. Стремится узнать «букву» и понять «дух» каждого закона, поскольку собирается все исполнять и хочет знать, что от него требуется	Исполнительный	Удовлетворительно настроенный к организации сотрудник, заинтересованный в хорошем выполнении своей работы «так же, как у всех». Его отношение целиком соответствует отношению лидеров организации, он часто просто копирует поведение лидеров
2	Приверженный	Заботится о руководителе и создает условия для создания нового порядка. Иногда может непосредственно участвовать в создании порядка и помогает понять его другим сотрудникам	Вовлеченный	Преданный организации сотрудник, заинтересованный в совместном с организацией максимальном развитии во имя личных целей через достижение организационных целей
3	Гиперприверженный	Навязчиво заботится о боссе, когда тот придумывает порядок. Цели у такого типа благие, но результат – не всегда. Все нововведения разъясняет на свой лад	Фанат	Чрезмерно преданный сотрудник, не разделяющий свою личную жизнь и работу в организации, зачастую совмещающий личные и корпоративные цели в единое целое
4	Недовольный	Пока руководство работает над новым порядком, ворчит. При оглашении новых правил стремится их просто узнать – его интересует только «буква», а ценность и цели его не волнуют	Сопrotивляющийся	Критически (конструктивно) настроенный к любым изменениям в организации сотрудник, старающийся везде в первую очередь найти слабые места, недоработки и недочеты

Окончание табл. 3

№	Тип, название [10]	Характеристика	Тип, название [9]	Характеристика
5	Неисполнительный	Создает помехи руководителю, пока тот разрабатывает порядок, начинает всячески его отвлекать и придумывать разные «срочные» вопросы. При доведении порядка стремится сохранить свое право на незнание. Во время донесения порядка отвлекается, а потом, когда что-то упускает в работе, оправдывается, что «не знал»	Саботирующий	Сотрудник, защищающий свою зону комфорта и старательно использующий все слабые зоны управления организацией в личных целях, при этом старающийся не попасть ни под какой вид санкций организации
6	Воюющий	На этапе создания нового порядка распускает слухи. Не зная, о чем будет идти речь, придумывает мифы и распространяет негатив. При внедрении нового порядка этот момент может начать менять «дух» порядка. Говорит примерно такими фразами: «ясно, для чего все это, как я и предполагал...» или «на самом деле это значит...»	Воюющий	Активно противоборствующий сотрудник организации, ведущий активную партизанскую и часто неконструктивную борьбу со всеми видами улучшений и текущими правилами в организации
7	Перехватывающий управление	Пока руководитель готовит порядок, перехватывающий управление переводит внимание коллектива на себя. Увлекает рассказами «а как в других компаниях» и готовит почву для недовольства теми установками, которые еще не придуманы. Стремится узнать все нововведения досрочно, потому что информация позволяет управлять		

Кроме того, важно проанализировать классификацию сотрудников по мотивации и степени их лояльности, а также методы работы с ними.

В работе [11] *сотрудники разделены на три класса: А, В и С*. Можно дать следующее краткое определение каждому из них.

*Сотрудники типа А* движутся в одном направлении с компанией. Их надо поддерживать и ставить на ключевые места.

*Сотрудники типа В* периодически движутся против направления компании. Их поведение время от времени необходимо контролировать, напоминать о трудовой дисциплине, приучать к порядку.

*Сотрудники типа В* имеют свою реальность. Условно их можно разделить на «полезных» и «незаменимых». С «полезными» необходимо прощаться. С «незаменимыми» надо договариваться в индивидуальном порядке.

На рис. 3 представлено *направление движения* сотрудников по отношению к направлению развития компании.

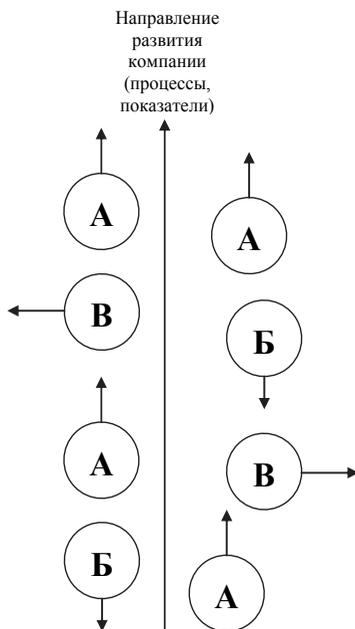


Рис. 3. Мотивация сотрудников по степени их лояльности к организации

Редко можно встретить сотрудника, который идеально подходит под одно из описаний, приведенных выше, скорее это комбинация описанных характеристик с более выраженным характером одного либо нескольких из них. В табл. 4 проведено сопоставление классификаций сотрудников.

Таблица 4

#### Сопоставление классификаций сотрудников

Тип сотрудника по [9]	Тип сотрудника по [10]	Класс сотрудника по [11]
Лояльный	Исполнительный	<b>А</b>
Приверженный	Вовлеченный	
Гиперприверженный	Фанат	
Недовольный	Сопrotивляющийся	<b>Б</b>
Неисполнительный	Саботирующий	<b>Б/В</b>
Перехватывающий управление	–	<b>В</b>
Воюющий	Воюющий	

#### 4. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДИКИ

В табл. 5 приведены характеристики трех рассматриваемых сотрудников.

Таблица 5

#### Характеристики рассматриваемых сотрудников

Сотрудник	Тип сотрудника по [9,10]	Класс сотрудника [11]	Общий образ
1	Гиперприверженный	<b>А</b>	☺
2	Гиперприверженный, неисполнительный	<b>А, Б, В</b>	☹
3	Приверженный, недовольный	<b>А, Б</b>	☹

*Сотрудник 1* – перспективный молодой работник, рассматриваемый всеми как будущий руководитель. *Общая характеристика*: аналитический склад ума, готов выполнять новые задания, мотивирован, ориентирован на развитие. *Сопrotивление выражается* в следующем: отвлекает начальство по мелочам, задает много вопросов, спорит.

*Сотрудник 2* – средний возраст, имеет большой опыт в направлении, отличном от направления развития компании, текущим направлением занимается недолго.

*Сотрудник 3* – большой опыт работы в своем направлении, ответственен, всеми воспринимается как компетентный в своем направлении специалист, к нему обращаются за советом. *Сопrotивление выражается* в том, что много возмущается по мелочам, от которых ничего не зависит.

Более подробные общие характеристики сотрудников приведены в работе [1].

В табл. 6 приведены поставленные задачи развития трех типов сотрудников, упомянутых выше, и критерии их достижения.

Таблица 6

Задачи развития сотрудников, критерии их выполнения

№	Задача	Критерий выполнения
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повысить самостоятельность в принятии решений и координации смежных подразделений, сотрудников</li> <li>– Снизить уровень прерываний начальства (количество обращений к руководству по зоне своей компетенции)</li> <li>– Повысить коммуникабельность</li> <li>– Повысить количество и обоснованность предлагаемых сотрудником решений</li> </ul>	<p>Вопросы, касающиеся его уровня компетенции, решает сам, без привлечения начальства. Предлагает самостоятельно несколько обоснованных вариантов решения (мозговой штурм)</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Снизить количество вопросов к начальству</li> <li>– Повысить коммуникабельность и самообучаемость коллег</li> <li>– Повысить качество представляемого материала</li> <li>– Повысить логичность представления материала</li> <li>– Повысить обоснованность выдвигаемых решений, самостоятельность действий</li> </ul>	<p>Советуется с коллегами при выполнении работ, не отвлекает начальство мелкими промежуточными вопросами, представляет задания в нужном виде / формате, самостоятельно анализирует материал, выдвигает обоснованные предложения</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Снизить уровень отвлечения начальства</li> <li>– Снизить уровень возмущения, доносимый до начальства (повысить лояльность)</li> <li>– Повысить самостоятельность в выполнении решений</li> <li>– Повысить репрезентативность материала (выполняет задания и не отвлекает руководителя)</li> </ul>	<p>Вопросы, вызывающие возмущение, решает самостоятельно с коллегами, к начальству обращается при необходимости принятия решений, выходящих за пределы его компетенции. С начальством разговаривает по существу дела, без лишней информации</p>

Более подробно в работе [1] приведены примеры реакций (сопротивления) сотрудников на определенное задание и использованные эффективные вопросы для решения поставленной задачи. Приведены варианты эффективных вопросов для *типовых ситуаций, возникающих перед руководителями* и наставниками при решении задач развития коллектива.

За период наблюдения сотрудник 1 изменился от «гиперприверженного» в «приверженного». Большинство задач, представленных в табл. 6, было достигнуто. Основные результаты изменений представлены в табл. 7 и 8 [1].

Таблица 7

**Динамика развития сотрудников по приведенной классификации  
в результате применения методики**

Сот-рудник	Тип сотрудника до	Тип сотрудника после	Общий образ
1	Гиперприверженный	Приверженный	☺
2	Гиперприверженный, неисполнительный	Приверженный	☺
3	Приверженный, недовольный	Приверженный	☺

Таблица 8

**Динамика развития сотрудников (фрагмент таблицы)**

Сот-руд-ник	Процесс	До применения методики	После применения методики
1	Затраты времени на принятие решения	Оттягивание принятия решения, попытка отсрочить принятие решения в порученной ему самостоятельной задаче	Самостоятельно предлагает решения и говорит, что ему нужно для принятия решения
1	Принятие решения в зоне своей компетенции	Отвлекает руководителя по поводу решений, находящихся в зоне его компетенции	Принимает решения в рамках своих обязанностей, самостоятельно осуществляет коммуникацию с другими сотрудниками

Окончание табл. 8

Сот-руд-ник	Процесс	До применения методики	После применения методики
1	Восприимчивость к новым заданиям, решение которых требует смены подхода или логики, к которой привык сотрудник	Дает логическое обоснование невозможности выполнения поставленной задачи	Предлагает решения, допущения, которые необходимо сделать для достижения результата
1	Самостоятельность в рамках своего сектора работ	Отсутствует понимание контроля сроков, координации сотрудников	Самостоятельно проводил координацию сотрудников в своем секторе работ, контролирует сроки, проверяет результат
2	Затраты времени на принятие решения	Слишком быстро принимает решения, до получения оптимального объема информации, необходимой для проектной работы	Советуется с коллегами, собирает достаточное количество материала. Обращается к руководителю только тогда, когда узнает всю необходимую информацию. Обосновывает свое решение фактами

## ВЫВОДЫ

В статье рассмотрена *методика постановки эффективных вопросов* и полезность ее применение руководителем для развития персонала и *ускорения перевода диалога в конструктивное русло – наиболее быстрого решения возникающих рабочих задач.*

Рассмотрена классификация сотрудников в зависимости от мотивации и степени их лояльности к организации. Выбраны методы работы в зависимости от класса сотрудника.

Рассмотрена процедура постановки *эффективных вопросов*, позволяющая оперативно перейти к конструктивному решению задачи.

Для исследуемого коллектива определены типы сотрудников, их основные проявления и точки роста.

Разработаны планы развития и выявлены критерии успешности развития для конкретных сотрудников.

За период исследования и применения *методики постановки эффективных вопросов* повышена мотивация и результативность сотрудников, уменьшено сопротивление при выполнении задач, стоящих перед предприятием.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Кононов Ю.М.* Коучинг как методика постановки эффективных вопросов для наставника и руководителя [Электронный ресурс]: дипломная работа. – Томск, 2016. – URL: <http://yktom1.wixsite.com/kononov-coach/blog> (дата обращения: 13.09.2017).

2. *Уитмор Д.* Коучинг высокой эффективности: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 165 с.

3. *Тарасенко Ф.П.* Прикладной системный анализ: учебное пособие. – М.: Кнорус, 2010. – 224 с.

4. Системный анализ [Электронный ресурс]. – URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Системный\\_анализ](https://ru.wikipedia.org/wiki/Системный_анализ) (дата обращения: 13.09.2017).

5. *Глисон К.* Работай меньше, успевай больше: программа персональной эффективности / пер. с англ. Н. Яцюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 352 с.

6. *Кононов Ю.М.* Обзор методик и алгоритмов решения задач управления производственным процессом на основе подходов системного анализа // Сборник научных трудов НГТУ. – 2017. – № 1. – С. 72–84.

7. *Дульзон А.А.* Управление проектами: учебное пособие / Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск: Изд-во ТПУ, 2010. – 334 с.

8. *Заренков В.А.* Управление проектами: учебное пособие. – 2-е изд. – М.: АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2006. – 312 с.

9. *Бехтерев С.* Отношение сотрудников к организации: классификация и способы улучшить это отношение [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/approach.shtml> (дата обращения: 13.09.2017).

10. *Сивожелезов П.П.* Семь типов подчиненных и как ими управлять [Электронный ресурс]. – URL: <http://sbs.edu.ru/lp/sivozhelezov/cl-v1/> (дата обращения: 13.09.2017).

11. *Кузин А.Ю.* Эффективные переговоры, командообразование и управление командой. Предупреждение конфликтов и управление конфликтами: методические материалы. – Томск, 2014. – 91 с.

**Кононов Юрий Михайлович**, кандидат технических наук. Основные направления исследований: системный анализ, управление и обработка информации. Имеет более 20 публикаций. E-mail: ykto1@gmail.com

## **Management of personnel – coaching as a method of effective questions for mentor and manager\***

**Yu.M. Kononov**

634012, Russian Federation, Tomsk. Elizarov 4-17, Information and Consulting Center «Master-Class Consult», Candidate of Technical Sciences E-mail: ykto1@gmail.com

The article presents a step-by-step methodology for solving tasks that arise before managers, consultants, mentors, coaches, social workers in the management and development of staff. The main results of the research on the application of the methodology for training and development of personnel for the period 2015-2016 are presented. The main characteristics of coaching as management technology in the work with personnel are considered. Options for improvement based on the systematization of known methods of management and development of personnel are presented. A comparison of the system approach to solving problem situations and technologies of coaching is presented. The methodology is aimed at obtaining results when achieving personal and production goals through managerial communication - "effective questions". In this paper, we will consider working with a team on this method. The dynamics of staff development, the dynamics of changes in the behavior and competence of employees are presented.

The topic will be of interest to employees whose activities are connected with social communication and decision-making: analysts, managers, training specialists, coaches, teachers.

**Keywords:** personnel management, systems approach, System analysis, coaching, decision making, personnel development, staff loyalty, leader, mentor, methodology, algorithm, effective questions, effective communication, project management, communication, team, team, problem situation, improving intervention.

DOI: 10.17212/2307-6879-2017-2-82-99

## **REFERENCES**

1. Kononov Yu.M. *Coaching kak metodika postanovki effektivnykh voprosov dlya nastavnika i rukovoditelya* [Coaching as a method of effective questioning for the mentor and chief project manager: diploma work]. Tomsk, 2016. Available at: <http://ykto1.wixsite.com/kononov-coach/blog> (accessed 13.09.2017).
2. Whitmore J. *Coaching of high efficiency*. London, Brealey, 2002 (Russ. ed.: Uitmor D. *Coaching vysokoi effektivnosti*. 3rd ed. Translated from English. Mos-

---

\* Received 12 May 2017.

cow, Mezhdunarodnaya akademiya korporativnogo upravleniya i biznesa Publ., 2005. 165 p.).

3. Tarasenko F.P. *Prikladnoi sistemnyi analiz* [Applied system analysis]. Moscow, Knorus Publ., 2010. 224 p.

4. *Sistemnyi analiz* [System analysis]. Available at: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Системный\\_анализ](https://ru.wikipedia.org/wiki/Системный_анализ) (accessed 13.09.2017).

5. Gleeson K. *Personal efficiency program: how to stop feeling overwhelmed and win back control of your work*. 4<sup>th</sup> ed. Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 2009 (Russ. ed.: Glison K. *Rabotai men'she, uspevai bol'she: programma personal'noi effektivnosti*. Translated from English N. Yatsyuk. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2013. 352 p.).

6. Kononov Yu.M. Obzor metodik i algoritmov resheniya zadach upravleniya proizvodstvennym protsessom na osnove podkhodov sistemnogo analiza [Review of methods and algorithms for solving the problems of production process management based on the approaches of system analysis]. *Sbornik nauchnykh trudov Novosibirskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta – Transaction of scientific papers of the Novosibirsk state technical university*, 2017, no. 1 (87), pp. 72–84.

7. Dul'zon A.A. *Upravlenie proektami* [Project management]. National Research Tomsk Polytechnic University. 3rd ed. Tomsk, TPU Publ., 2010. 334 p.

8. Zarenkov V.A. *Upravlenie proektami* [Project management]. 2nd ed. Moscow, ASV Publ., St. Petersburg, SPbGASU Publ., 2006. 312 p.

9. Bekhterev S. *Otnoshenie sotrudnikov k organizatsii: klassifikatsiya i sposoby uluchshit' eto otnoshenie* [Attitude of employees to the organization: classification and ways to improve this attitude]. Available at: <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/approach.shtml> (accessed 13.09.2017).

10. Sivozhelezov P.P. *Sem' tipov podchinennykh i kak imi upravlyat'* [Seven types of subordinates and how to manage them]. Available at: <http://sbs.edu.ru/lp/sivozhelezov/cl-v1/> (accessed 13.09.2017).

11. Kuzin A.Yu. *Effektivnye peregovory, komandoobrazovanie i upravlenie komandoi. Preduprezhdenie konfliktov i upravlenie konfliktami* [Effective negotiations, team building and team management. Conflict prevention and conflict management]. Tomsk, 2014. 91 p.