

*Секция: экономика труда и управление персоналом*

**Левченко А. С.**

*к.э.н., доцент кафедры экономики и организации производства*

**Королева Н. В.**

*к.э.н., доцент кафедры экономики и организации производства*

**Семернина О. К.**

*студент*

*Белгородский государственный технологический университет*

*им. В. Г. Шухова*

*г. Белгород, Россия*

## **КОУЧИНГ КАК НОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

Если нет дальнейшего роста, значит, близок закат.

Сенека

Наш мир достаточно быстро меняется. Появляются новые технологии, новые продукты, услуги, изделия. Рынок находится в непрерывном движении. Объем информации растет непрерывно. В этих условиях российским предпринимателям приходится вести свой бизнес.

Если обратиться к определению «предпринимательская деятельность», то это «деятельность, ведущаяся на свой страх и риск с целью извлечения прибыли». Именно «свой страх и риск» побуждают руководителей искать эффективные решения, осваивать иные технологии, методы и подходы, вносить изменения в структуру и деятельность своих организаций и предприятий.

Необходимость учета человеческого фактора в работе возникла в связи с усложнением производства и усилением конкурентной борьбы. Именно поэтому в области управления персоналом появилось много различных технологий, позволяющих более успешно руководить людьми. Всевозможные аттестации, управление по целям, мероприятия, направленные на развитие

корпоративной культуры и поддержание корпоративного духа, тренинги, коучинг, действия, призванные ускорить адаптацию вновь поступающих сотрудников, работа с резервом - это далеко не полный перечень того, что осуществляется в современной организации.

В мире существенно обострилась конкуренция, и новой областью конкурентной борьбы стал интеллект, неосязаемые активы и, конечно, люди. Люди делают организацию, продукты и услуги уникальными. От качества руководства людьми, эффективности организации технологических процессов зависит конечный успех всего предприятия.

Одним из основных инструментов «выживания» организации является инвестирование в людей, т.е. привлечение специалистов со стороны или обучение и повышение квалификации собственного персонала. В связи с большой неопределенностью человеческого фактора риск таких вложений весьма велик (обучатся и уйдут). Однако привлекательность такого подхода очень высока: без затрат на переоборудование, приобретение технических средств, расширение офисных, производственных или торговых площадей можно значительно повысить производительность предприятия.

Все мероприятия, проводимые с людьми, условно можно разделить на две категории: направленные на стимулирование собственной активности сотрудника и пассивное овладение сотрудником навыками, необходимыми для успешной работы в организации [1].

В настоящее время в сфере управления используются различные способы и подходы. И одним из самых новых, объединяющих в себе различные методики и техники, дающим новые возможности, признан коучинг – важный инструмент влияния на результаты деятельности отдельных людей и организации в целом. Современное управление в стиле коучинга – это взгляд на сотрудников как на огромный дополнительный ресурс предприятия, где каждый сотрудник является уникальной творческой личностью, способной самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения.

В настоящее время тема коучинга стала одной из самых востребованных в области менеджмента и консалтинга. По мнению европейских специалистов, это один из эффективных методов в менеджменте. Большинство коуч-консультантов определяют его не только как метод непосредственного обучения, но и как философию, систему технологий и методов, направленных на постановку и максимально быстрое достижение целей.

Коучинг как новая форма консультационной поддержки появился в начале 1980-х годов. Сначала под этим термином понималась особая форма тренировки спортсменов, претендующих на выдающиеся результаты. Затем коучинг приобрел популярность среди успешных и начинающих бизнесменов, политиков, общественных деятелей и звезд шоу-бизнеса в качестве эффективной методики достижения серьезных личных целей. В 1980-х годах коучинг начал играть важную роль в бизнесе, но долгое время был привилегией лишь руководителей высшего уровня. Вскоре об эффективности коучинга стало известно во всем мире.

Коучинг – это индивидуальная тренировка человека для достижения значимых для него целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата.

Эта методика предназначена для расширения возможностей людей, осознавших потребность в изменениях и ставящих перед собой задачи профессионального и личностного роста. Она может быть направлена на реализацию планов в самых различных областях жизни: бизнесе, карьере, образовании, межличностных отношениях и семье.

Все используемые в коучинге методы направлены, главным образом, на то, чтобы сосредоточить внимание человека на целенаправленном действии и побудить его совершить действие, получив от этого удовольствие.

Если кратко охарактеризовать сферы применения коучинга, то можно сказать, что личностный коучинг помогает: определять цели и оптимальные шаги их достижения; повышать самостоятельность и ответственность

консультируемого; получать удовлетворение от своей деятельности; учиться находить новые пути эффективного сотрудничества; быстро принимать нужные решения в трудных ситуациях; согласовывать индивидуальные цели с целями организации; делать свою жизнь более богатой; открывать новые возможности; больше зарабатывать и меньше тратить; обогащать жизнь новыми продуктивными личными отношениями.

Термин становится все более популярным, но его однозначное понимание в России до сих пор не сформировалось. Существует распространенное мнение, что коучинг – это обычный тренинг или психотерапия, наставничество, названные громким западным словом в дань моде, чтобы «поднять ценник». Коучинг (англ. *coaching* — обучение, тренировки) — метод консалтинга и тренинга. Основное отличие коучинга от классических консалтинга и тренинга отличается тем, что коуч не дает советов и жестких рекомендаций, а ищет решения совместно с клиентом. От психологического консультирования коучинг отличается направленностью мотивации. Работа с коучем предполагает достижение определенной цели, новых, позитивно сформулированных результатов в жизни и работе.

Существует множество определений коучинга. Наиболее распространенными являются следующие: 1) коучинг – искусство создания (с помощью беседы и поведения) среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение; 2) коучинг – искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию человека.

Вопреки сложившемуся мифу, слово «коуч» - далеко не новое. Оно имеет венгерское происхождение, и закрепилось в Англии в XVI веке. Означало оно тогда не что иное, как карету, повозку. Здесь просматривается одна из глубинных аналогий термина - «то, что быстро доставляет к цели и помогает двигаться в пути». Позднее, во второй половине XIX в., английские студенты называли этим термином частных репетиторов. В начале 90-х гг. XIX в. это слово прочно вошло в спортивный лексикон как название спортивного тренера,

а позже стало использоваться для обозначения любой деятельности, связанной с наставничеством, инструктированием и консультированием. В 80-х гг. XX в. коучинг официально признали в бизнесе. В настоящее время существует порядка 50 школ и около 500 видов коучинга, начиная от VIP-коучинга и заканчивая социальной работой. Считается, что как отдельная профессия коучинг окончательно сформировался в начале 90-х гг. XX в. В настоящее время коучинг продолжает развиваться и совершенствоваться, завоевывая новые области применения.

В развитие теории коучинга внесли вклад многие теоретики и практики психологии. Тимоти Голви (*W. Timothy Gallwey*) – автор концепции внутренней игры, лежащей в основе коучинга. Впервые концепция была изложена в книге «Внутренняя игра в теннис» (*The Inner Game of Tennis*), изданной в 1974 г. Суть концепции Голви состоит в том, что внутренний «противник в голове» спортсмена гораздо опаснее реального соперника. Голви утверждает, что если коуч поможет игроку устранить (смягчить) внутренние препятствия, это позволит игроку научиться самостоятельно достигать эффективности, и потребность в технических советах тренера отпадет. Автор книги «Коучинг высокой эффективности» (1992 г.) Джон Уитмор (*John Whitmore*) развил идеи коучинга Голви применительно к бизнесу и менеджменту [2]. Томас Дж. Леонард (*Thomas J. Leonard*) основал Университет коучей (*Coach University* — [www.coachu.com](http://www.coachu.com)), Международную Федерацию Коучей, Международную ассоциацию сертифицированных коучей (*International Association of Certified Coaches* — IAC), создал проект *CoachVille.com* [3].

Коучинг построен на открытиях, сделанных в других областях знаний. Его упрощенно можно считать сводным сборником эффективных принципов, техник и подходов. Отличие коучинга от всех видов консультирования – ставка на реализацию потенциала самого клиента. Коучинг – это умение подвести человека к самостоятельным выводам, коуч не должен давать советов.

Различают четыре базовых этапа коучинга: постановка цели; проверка реального положения вещей; выстраивание путей достижения цели;

достижение (он именуется также этапом воли). По области применения коучинг принято делить на следующие виды: карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг [4, 5].

Карьерный коучинг называют карьерным консультированием. Оно включает в себя оценку профессиональных возможностей и компетенций, консультирование по карьерному планированию, выбор пути развития, сопровождение в поиске работы и т.п. Бизнес-коучинг направлен на организацию поиска наиболее эффективных путей достижения целей компании. При этом проводится работа с отдельными руководителями фирмы и с командами сотрудников. Лайф-коучинг заключается в индивидуальной работе с человеком, которая ориентирована на улучшение его жизни во всех сферах (здоровье, самооценка, взаимоотношения). По составу участников различают индивидуальный коучинг, командный коучинг, корпоративный (групповой) коучинг. С точки зрения формата коучинг может быть очный (личный коучинг, фотокоучинг) и заочный (интернет-коучинг, телефонный коучинг).

Приведенные выше направления коучинга неразрывно связаны между собой и органично вписываются в систему обучения клиентов. В процессе обучения широко используются следующие термины. Коуч (англ. coach) – специалист в коучинге, индивидуальный тренер. Клиент (иногда чемпион или коучи) – человек или организация, заказывающая коучинг. В британской терминологии человека, проходящего коучинг, также называют игроком. Коуч-сессия или сессия коучинга – особым образом структурированная беседа тренера с клиентом/игроком. Формат коучинга – способ взаимодействия между клиентом и тренером в процессе коуч-сессии, а также средства такого взаимодействия.

Отличия коучинга от профессионального консультирования, наставничества и тренингов представлены в табл. 1.

*Таблица 1*

**Отличия коучинга от консалтинга, тренинга и наставничества**

Метод	Цель	Ситуация использования	Существующие ограничения
-------	------	------------------------	--------------------------

Тренинг	Приобретение конкретных навыков, иногда - изменение отношения к работе	Когда для эффективного выполнения работы исполнителю не хватает знаний и навыков	Необходимость «перенесения» навыков из аудитории в реальность. Часто (но не всегда) индивидуализированный подход.
Профессиональное консультирование	Решение задачи через «покупку» этого решения	Когда проблема находится в определенной «экспертной области» и не может быть эффективно решено внутри организации (отсутствуют время, знания и выгоднее купить решение «на стороне»)	Затраты должны быть тщательно просчитаны. Консультантом надо уметь эффективно управлять.
			Как правило, не происходит (или происходит ограниченно) повышение компетентности клиента в отношении способов решения проблемы.
Наставничество	Решение задачи через обмен опытом	Когда внутри организации есть сотрудники, компетентные в решении тех или иных вопросов.	В основном, передаются «готовые» решения и «мудрость прошлого». Это редко способствует развитию новых инициатив.
		Когда необходима передача уже накопленного внутри организации опыта от более опытных к менее опытным сотрудникам.	
Коучинг	Решение задачи через развитие самостоятельности и ответственности за результат у сотрудника.	Когда для успеха дела критичны способность сотрудника к новаторству и чувство персональной ответственности за результат.	Требует специальных навыков у «коуча».
			Организация должна поощрять самостоятельность, ответственность и предприимчивость сотрудников.

Источник: составлено авторами.

Коучинг направлен на достижение следующих результатов:

1. Построение такой жизни, которая позволит ставить и осуществлять важные личные цели, обретать внутреннюю гармонию. Коуч предлагает стратегии для управления временем, жизненной гармонией и качеством жизни.
2. Обретение силы и усиление жизненной мотивации. Коуч помогает сосредоточиться на том, что наиболее важно для человека, и действовать согласно этим ценностям. Воодушевление, мотивация и удовольствие обычно сопровождают этот процесс.
3. Достижение и увеличение благосостояния. Если мы четко определяем для себя, какие блага мы хотим получить, наша жизнь организуется таким

образом, чтобы эти блага нам обеспечить. В результате мы становимся и более счастливыми и более успешными.

4. Преодоление трудностей и барьеров. Часто нам приходится сталкиваться с огромным количеством разнообразных внутренних и внешних препятствий. Благодаря качественно проведенному коучингу, внутренние блоки могут исчезнуть, а внешние блоки - быть преодолены. Это наиболее эффективный путь.

5. Прояснение своих целей и сосредоточение на приоритетах. Если человек четко знает, чего хочет от жизни, процесс достижения цели значительно упрощается. Правильно определенные цели и установки на будущее позволяют расслабиться и сосредоточиться на том, что действительно важно именно сейчас.

6. Поддержание в человеке решимости добиться цели и чувства ответственности за ее достижение.

7. Фокусирование на созидании, использование настоящего во имя достижения запланированных результатов в будущем. Клинт коуча – человек, который хочет идти к своим целям. Коучинг направлен из настоящего в будущее, прошлое при этом не рассматривается. Цели и направление работы определяет клиент, а коуч сопровождает его на этом пути.

8. Постановка и нахождение ответа на вопрос: «Чего ты хочешь?». Если клиент не определился с ответом, коуч помогает выяснить истинные желания и поддерживает его на пути обретения этой истины.

9. Создание условий для того, чтобы обучаемый самостоятельно понял, что нужно делать, определил способы достижения желаемого результата, выбрал наиболее удобный, целесообразный и приемлемый способ действия, наметил основные этапы достижения цели. Коуч не учит, как делать. Он создает условия, побуждающие клиента к принятию правильных решений и осуществлению действий по их реализации.

Кроме принципа самостоятельности клиента, философия коучинга основывается на гармоничном сочетании двух принципов: принципа

осознанности и принципа ответственности. В случае, когда человек действует в соответствии с законами коучинга, он свободен. Свобода появляется именно тогда, когда человек полностью осознал свои желания и стремления; выяснил, где, в каком месте он находится на пути к осуществлению выбранной им цели; наметил пути, с помощью которых он может достичь цель, выбрал из всего многообразия намеченных путей свой единственный и начал действовать в соответствии с выработанным планом для достижения конкретного результата.

Основной постулат коучинга заключается в том, что каждый человек (команда) способен найти оптимальные пути и темп достижения целей. Этот постулат применим и для организации в целом. Коучинг работает на уровне сознания и служит для расширения границ восприятия действительности. Сбор необходимой информации для решения задачи и ее анализ производятся клиентом самостоятельно при содействии коуча. Для этого используются специальные техники, главная из которых – вопросные технологии коучинга. Коучинг систематичен. Используются строгая последовательность этапов, система подходов и техник. Все правила можно объяснить и понять. Коучинг направлен. Коуч предлагает исследовать что-то или делать что-то. Коучинг беспристрастен. В коучинге клиенту не даются оценки его реальности или точек зрения. Ему предоставляется безопасное пространство, в котором он может свободно высказать свои мысли без каких-либо оценок, хорошие они или плохие, правильные или неправильные. Ему не даются ответы, к которым он должен прийти, он осознает что-то новое самостоятельно. Ему не навязывают новые умственные ограничения и убеждения.

Коуч работает в направлении увеличения осознания, способностей и свободы выбора клиента. Как правило, коучинг построен в форме диалога между коучем и клиентом. Для клиента важна мотивация к работе над достижением своих целей. Коуч предлагает клиенту, чтобы он как можно подробнее исследовал обсуждаемую тему, всесторонне рассматривал ее. Основным инструментом для этого – вопросы коуча и его заинтересованность в ответах клиента.

Коучинг ориентирован на личность. Коуч в основном работает с мыслями, эмоциями, идеями, выбором, реакциями людей, не меняя их внешнего окружения. Коучинг – наука об уме, собрание философских принципов, предназначенных для того, чтобы сопровождать людей на пути улучшения своей жизни. Большая часть работы заключается в прояснении смыслов, которые клиент вкладывает в тот или иной термин, слово или действие.

Коучинг применяется в различных сферах деятельности. В частности, он является новым направлением психологического консультирования, использующим современные психотехнологии, ориентированные на эффективное достижение намеченных целей. Хотя на самом деле коучинг – нечто большее, чем консультирование. Это обучение клиента искусству достигать цели оптимальным путем в кратчайшие сроки. Коучи способствуют тому, чтобы их клиенты научились минимальными усилиями добиваться лучших результатов. В основе коучинга лежит использование психологии оптимизма и успеха. Именно поэтому этот вид консультирования активно развивается за рубежом и в нашей стране.

В основе коучинга лежит идея о том, что человек является не пустым сосудом, который надо наполнить, а больше похож на желудь, который содержит в себе весь потенциал, чтобы стать могучим дубом. Необходимо обеспечить питание, свет, поощрение, но способность к росту уже заложена внутри человека.

Таким образом, создается живая атмосфера сотворчества: со стороны коуча – следование интересам клиента и направляющие «волшебные вопросы», со стороны клиента – смелость в исследовании своих выборов, творческий поиск и принятие решений, направленных на достижение желаемого, обретение радости от успехов и достижений, включение внутреннего «драйва».

В настоящее время коучинг – одно из популярных и востребованных направлений психологической помощи.

Индивидуальный коучинг достаточно часто применяется для развития топ-менеджеров и первых лиц компании; поддержки менеджера в адаптации к

новой роли/должности; ускорения развития талантливых сотрудников. Содержание индивидуального коучинга включает: постановку целей – «Чего ты хочешь?»; анализ текущей ситуации – «Что происходит?»; наработку вариантов – «Что нужно делать?»; реализацию и контроль – «Что ты будешь делать?».

В процессе обучения клиенту предлагается найти ответы на ряд вопросов, например: «Чего Вы хотите на самом деле?», «Почему для Вас это важно?», «Как Вы можете этого достичь?», «Как Вы узнаете, что достигли?», «Что ценного в Вашей жизни сейчас не происходит?», «Если бы ты знал ответ, то что бы сказал?», «Какие могут быть последствия для тебя и других?», «Я не знаю, что делать дальше. А ты?» и т.д.

Бизнес-коучинг – направление деятельности и консультирования в менеджменте; система профессиональных взаимоотношений между специалистом по развитию и росту бизнеса, а также повышение мотивации коучем и клиентом, которая выражается в поддержке и сопровождении человека до получения им необходимого результата в соответствии с его потребностями.

Особенно актуальным коучинг является для малого и среднего бизнеса, в котором предприятием часто управляет один человек. Поэтому в центре внимания коуча находится анализ решений руководителя, а также взаимосвязь между событиями личной жизни и развитием бизнеса. Часто бизнесмены не отделяют работу от отдыха, друзей от коллег, поскольку их дело и полученные результаты напрямую влияют на близких людей и их собственную жизнь.

Цели корпоративного коучинга: развитие, создание или определение четкого видения управляющими менеджерами корпоративных целей и всех способов их достижения; создания четкого плана действий; развитие, получение или создание инструментария для работы со своей командой с целью достижения корпоративных целей; создание корпоративной культуры; повышение эффективности.

Коучинг для руководителей предполагает узкоспециализированное обучение для руководителей по отдельным бизнес-вопросам: коучинг по новому бизнесу; коучинг по преобразованию бизнеса; финансовый коучинг, развитие корпоративных стандартов, выбор и наследование зарубежного опыта; коучинг по выгодному партнерству; коучинг по построению деловых отношений; коучинг по маркетингу; коучинг по управлению персоналом; коучинг по эффективной рекламе; коучинг по ценовой стратегии.

В технологии коучинга получила распространение «ПРАВДА» – модель развития сотрудников и руководителей среднего звена, в которой П – проблема и ее осознание; Р – результат, который можно получить при устранении проблемы; А – анализ причин появления проблемы с точки зрения конкретного человека; В – взгляды, убеждения человека, которые необходимо изменить, чтобы добиться желаемого результата; Д – действия, которые необходимо предпринять; А – анализ результативности нового типа поведения.

К преимуществам коучинга относятся следующие. Повышение эффективности – коучинг помогает выявить лучшие качества людей и команд, чего не происходит при традиционном инструктаже. Ускорение обучения – коучинг ускоряет и улучшает обучение, дает возможность сотрудникам развиваться на рабочем месте, не теряя времени. Улучшение взаимоотношений – коучинг подразумевает диалог и интерес к ответам собеседника, показывающий, что человека ценят и уважают. Экономия времени начальника – благодаря коучингу сотрудники становятся более самостоятельными и инициативными, высвобождается время руководителя. Увеличение количества креативных идей – коучинг и создаваемая им атмосфера способствуют росту творческого потенциала всех членов коллектива, никто не боится насмешки или наказания. Оптимальное использование людей, навыков и ресурсов, большая гибкость, умение приспособиться к переменам, усиление мотивации персонала.

Эффективность коучинга подтверждена результатами исследования, проведенного компанией «Manchester Inc.» - мировым лидером в разработке и

реализации программ управленческого коучинга. Консалтинговая компания, специализирующаяся на повышении эффективности организации путем определения, развития, и передачи лидерского таланта, является частью компании Prolianz – отделения «Modis Professional Services», акции которого представлены на Нью-Йоркской Фондовой Бирже. Компания специализируется в трех областях: управление карьерой, развитие лидерства, проведение тренингов и специальных программ повышения квалификации руководителей [6]. Специалисты Manchester Inc. в 2001 г. опубликовали данные о количественной оценке влияния управленческого коучинга на развитие бизнеса, в том числе об изменениях в работе первых лиц компаний, об организационных улучшениях и индексе ROI – возврате прибыли на единицу инвестированного в коучинг капитала.

Исследование включает результаты опроса 100 руководителей предприятий, входящих в «Fortune 1000», которые пользовались услугами компании Manchester. Половина опрошенных занимают должности вице-президентов и выше, включая президентов подразделений, генеральных менеджеров, исполнительных директоров, финансовых директоров, информационных директоров, партнеров, руководителей и реальных лидеров. Почти каждый шестой из десяти (57%) руководителей относится к возрастной категории 40-49 лет, около 30% зарабатывают от 200 тыс. дол. в год.

Программы коучинга, в которых участвовали руководители, представляют собой сочетание «коучинга изменений», направленного на изменение определенного поведения или навыков, и «коучинга роста», направленного на развитие четкости и эффективности деятельности. Как правило, программы коучинга длятся от шести месяцев до года.

Цель программ управленческого коучинга Manchester Inc. заключается в оказании помощи руководителям в процессе их адаптации к новой организационной среде и ее реалиям, в обучении искусству не просто выживать, а процветать. Особый подход Manchester Inc. заключается в совместном участии, который до начала коучинга включает в себя диагностику

потребностей, составление полного и достоверного протокола целей. Значительное внимание уделяется планированию действий и определению измеряемых результатов достижения бизнес-целей.

По результатам исследования Manchester Inc. были сделаны следующие выводы. Компании-заказчики Manchester Inc. отметили рост производительности, эффективности обслуживания клиентов и работы организации, улучшение качества продукции, повышение биржевой стоимости акций. Уменьшилось количество жалоб клиентов. Программы коучинга Manchester Inc. в среднем обеспечивали в 5,7 раз большую прибыль от вложенных в управленческий коучинг инвестиций. По мнению руководителей, которые оценивали результаты коучинга в денежном эквиваленте, доход составил более 100 тыс. дол.

Компании, воспользовавшиеся услугами коучинга для своих руководителей, отмечали улучшения в: производительности (отметили 53% руководителей); качестве продукции (48%) и обслуживания клиентов (39%); укреплении организации (48%); снижении жалоб потребителей (34%); отсутствии текучести руководителей, которые пользовались коучингом (32%); снижении издержек (23%); итоговой доходности (22%). Руководители отмечали улучшения в: рабочих отношениях с непосредственными подчиненными (отметили 77% руководителей); рабочих отношениях с непосредственными руководителями (71%); командной работе (67%); рабочих взаимоотношениях с коллегами (63%); удовлетворенности работой (61%); снижении конфликтности (52%); приверженности компании (44%); работе с клиентами (37%).

За рубежом коучинговая индустрия появилась четверть века назад, но до сих пор коучинг как официальная специальность не существует ни в одном государстве. Это дополнительное образование, курсы повышения квалификации. Знаменитое учебное заведение за рубежом – Международный Эриксоновский университет коучинга под руководством М. Аткинсон. За последние 10 лет в России сформировалось немало курсов, центров, школ, академий, где проводят групповые и персональные коуч-тренинги. Одна из

первых организаций – Международная академия коучинга – была создана в 1998 г. по инициативе главы представительства Международной федерации коучинга ICF в России и директора Международной академии коучинга (МАК) С. Чумаковой. Одновременно появилась компания Kaplan & Galata coaching, образованная врачом-психиатром Р. Капланом и тренером по восточным единоборствам Ю. Галатой.

Услугами коучеров, как правило, пользуются зрелые и энергичные люди в возрасте от 27 до 45 лет. В основном это владельцы бизнеса, менеджеры и директора иностранных и российских компаний, желающие сделать карьеру и добиться личностного роста. Российский коучинг отличается от западного. На Западе поддерживают тех, кто уже успешно двигается, в России главная задача – разобраться, чего хочет человек.

В настоящее время создается Профессиональная ассоциация русскоязычных коучей, которая будет решать вопросы становления профессионального сообщества, популяризации коучинга и формирования рынка коуч-услуг. В профессиональном сообществе существует мнение, что психоаналитик работает с прошлым и проблемами, а коуч – с будущим и возможностями. По высказыванию профессора ESMT К. Коротова, в коучинг идут две категории людей: топ-менеджеры, желающие решить собственные проблемы и психологи, которые устали работать с больными людьми.

Коучинг – это мировоззрение и философия, наука и искусство, а истинного коуча создает практика. В школах коучинга в основном преподают теоретические основы техники коучинга с небольшим количеством практических занятий, в т.ч. по продаже коуч-услуг. В массе безработных коучей с дефицитом практического опыта или его отсутствием происходит жесткий рыночный отсев. Через год после обучения остаются лучшие, остальные применяют навыки в профессиональной и личной жизни. Выпускники отечественных школ коучинга, как и их западные коллеги, получают запросы от менеджеров и коммерсантов, заинтересованных в

личностном развитии и карьере, изменении статуса наемного работника на владельца бизнеса. Обычно это делается за 6–10 еженедельных встреч [7].

Ежегодно по всему миру 24 тыс. коучей, состоящих в Международной федерации коучей (International Coach Federation) проводят открытые мероприятия, посвященные коучингу. Мастер-классы, семинары, лекции, круглые столы, профессиональные мастерские, ознакомительные коучинговые сессии направлены на популяризацию коучинга как эффективного современного инструмента развития личности и организации [8]. Средняя стоимость коуч-сессий приведена в табл. 2.

Таблица 2

### Средняя стоимость коуч-сессий в России

Коуч – сессии в РФ	Средняя цена занятия
Зотова Р.А. – психотерапевт, клинический психолог-консультант-лайфкоуч (Россия, г. Москва)	15000 руб.
Клуб коучей и эффективных руководителей (Россия, г. Сургут)	250 руб.
Психология личностной эффективности, ИП (Россия, г. Москва)	3000 руб.
НИИ Соционики, ООО (Россия, г. Москва)	1000 руб.
Карьерный коучинг: стратегия личной эффективности молодого специалиста (Россия, г. Белгород, Белгородский Государственный университет)	5000 руб.
SELF - коучинг, тренинг направлен на выработку стратегического подхода к планированию собственного жизненного пути с учетом главных сфер жизни (Россия, г. Белгород, Белгородский Государственный университет)	2500 руб.

По результатам совместного исследования журнала «Секрет фирмы» и компании «Амплуа» были определены 10 лучших бизнес-коучей России. Размер их среднего гонорара за последние два года увеличился на 10% и составляет около 500 дол./час (в некоторых случаях до 3 тыс. дол.) (табл. 3).

Таблица 3

### Характеристики десяти наиболее успешных коучей России

Коуч	Возраст	Стаж работы	Специализация, должность	Стоимость 1 часа работы,
------	---------	-------------	--------------------------	--------------------------

		по профес сии, лет		дол. США
Переверзева Ирина	56	8	Директор департамента организационного развития компании Human Factors	300-400
Яковенко Галина	50	11	Руководитель направления организационного коучинга компании «Тренинг-бутик», специализация – развитие эмоционального интеллекта у топ-менеджеров	600
Савкин Александр	47	16	Руководитель Института коучинга	300-500
Бремон Валери	48	4	Управляющий партнер компании «Do It Evolution»	500
Самольянов Олег	44	8	Бизнес-коучинг, работа с руководителями высшего звена российских и международных компаний	700-1400
Вобликова Елена	37	9	«Быстрый» коуч (6 встреч)	500
Павличенко Елена	48	11	Генеральный менеджер российского офиса компании AchieveGlobal	300
Ферреро Анна	43	11	Лайф-коучинг, развитие коллектива, компания «Ferrero & Associates»	150-350
Кузнецова Алла	47	6	Управляющий партнер компании «3 Way Coaching» (США, Россия)	300-500
Попова Ирина	35	10	Управляющий партнер компании «Action Space Training Group», специализация – целеполагание, поиск ответов на вопросы клиентов «Зачем я живу?» и «Что мне делать?»	100-300

Источник: составлено авторами

Отбор кандидатов на звание лучшего российского бизнес-коуча происходил на основе следующих критериев: наличие специального образования в области коучинга, наличие личного супервайзера (собственного коуча), ведение практики на русском языке. В процессе выбора оценивались два показателя: 1) количество часов работы с клиентом в течение предыдущего года, которое свидетельствует об опыте и востребованности коуча на рынке; 2) соотношение положительных и отрицательных отзывов клиентов, что свидетельствует о качестве работы консультанта. У лучших практиков российского рынка большой опыт работы сочетается с хорошими клиентскими отзывами.

Таким образом, коучинг – это новый виток развития тренинга, консалтинга и других смежных отраслей. Коучинг совмещает в себе множество различных методик и технологий, применимых ко всем сферам жизнедеятельности человека. В условиях постоянно изменяющейся ситуации в стране и мире достижение конкурентоспособности на рынке труда и в других областях зависит от уровня эрудированности и компетентности специалиста. Современные руководители должны заботиться об обеспечении своих сотрудников такими искусными консультантами как коучи, и тогда, успех организации или предприятия будет высоким.

### **Литература**

1. Левченко А.С. Управление активностью персонала как фактор повышения деловой активности предприятия / А.С. Левченко, А.А. Рудычев // Трансформация финансовых отношений в условиях экономической глобализации: материалы 4-го Международного симпозиума, Украина. Харьков, 10 ноября 2011 г. – Харьков, 2011. – С. 297-298.
2. Уитмор Дж. Coaching. Новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие / Уитмор Дж. ; пер. с англ. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 160 с.
3. Коучинг: истоки, подходы, перспективы. Сборник статей / сост. Данилова М.А., Фролов Е.В. – СПб: Речь, 2003. – 120с.
4. Самоукина, Н. Коучинг – ваш проводник в мире бизнеса / Н. Самоукина, Н. Туркулец // СПб.: Питер, 2004. – 120 с.
5. Рогачев С.А. Коучинг: возможности применения в бизнесе / Рогачев С.А. - Ростов-на-Дону: Фитнес, 2003. – 155 с.
6. Manchester Study. Executive Coaching Yields Return On Investment Of Almost Six Times Its Cost, Says Study [Electronic resource] / Available at: <http://www.donnaschilder.com/manchester-study/>
7. Trainings.ru - тренинги, семинары, обучение и развитие персонала в ваших организациях [Электронный ресурс] / Компания «Амплуа». – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/events/> (дата обращения 22.05.2015)

8. Высшая Школа Практической Психологии и Бизнеса [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.psy-school.info> (дата обращения 22.05.2015).