



# Коучинг как новая технология профессионального развития и его интеграция в профессиональную действительность

*Рожкова А.В.*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Московский педагогический государственный университет, Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ:

Статья представляет собой теоретико-методологический анализ популярной в последнее время технологии в сфере управления персоналом – коучинга. Анализируются условия развития данной технологии в сфере менеджмента с точки зрения концепции управления персоналом Л.И. Евенко, которая представляет собой теорию о развитии отношений кадров и руководства в организациях (в формате сменяющих друг друга четырех концепций). Опираясь на данную теорию, популярность и активное развитие коучинга рассматриваются как результат перехода от концепции управления человеческими ресурсами к концепции управления человеком. На основе проведенного анализа информационных источников были сформулированы сущность, основные особенности и отличия коучинга от других методов, применяемых для профессионального и личностного развития. Опираясь на теоретические знания и анализ работ об использовании коучинга, в статье формулируются проблемы, стоящие перед коучингом в условиях российской действительности: незнание данной технологии, отсутствие адаптированных под российский менталитет программ коучинга, некомпетентность псевдокоучей, а также вопросы, связанные с областью применения коучинга. Поднимается вопрос о необходимости внедрения данного направления как практикоориентированной дисциплины в образовательные программы высших учебных заведений.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** коучинг, профессиональное развитие, HR-менеджмент, тренды в управлении персоналом

## Coaching as a new technology of professional development and its integration into professional reality

*Rozhkova A.V.*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Moscow State University of Education, Russia

## Введение

В современных социально-экономических условиях, где большое внимание уделяется формированию и развитию успешного бизнеса и личности человека, широкое распространение получило развитие HR-менеджмента, всевозможных развивающих HR-технологий и концепций о том, как одновременно добиться успеха организации и её работникам.

Отношение к персоналу, система и принципы управления персоналом претерпели огромные изменения за последнее столетие. Согласно концепции управления персоналом, сформированной известным российским ученым в сфере менеджмента Л.И. Евенко, можно выделить четыре основных концепции, сменяющие друг друга, начиная с 20-х гг. XX века [4] (Evenko, 1996):

1. Использование трудовых ресурсов.
2. Управление персоналом.
3. Управление человеческими ресурсами.
4. Управление человеком.

При этом первая концепция основана на экономическом подходе, рассматривает человека только как источник труда, необходимого для осуществления производственных и управленческих планов организации. Вторая и третья концепции основаны на органическом (организационном) подходе, согласно которому формальная роль человека в административной системе компании определена его должностью, работник – элемент структуры, но при этом является субъектом производственных отношений. И если сначала преобладали административные механизмы управления с

#### ABSTRACT:

The article is a theoretical and methodological analysis of the popular technology in the field of personnel management in recent times - coaching. Here the conditions for the development of this technology in the sphere of management are analyzed from the point of view of the concept of personnel management (author – Evenko L.I.), which is a theory about the development of staff relations and leadership in organizations (in the format of successive four concepts). Based on this theory, the popularity and active development of coaching is seen as a result of the transition from the concept of human resource management to the concept of human management. Relying on the analysis of information sources, the essence, main features and differences of coaching from other methods used for professional and personal development were formulated. Based on theoretical knowledge and analysis of works on the use of coaching, the article formulates the problems facing coaching in the Russian reality: ignorance of this technology, the lack of coaching programs adapted to the Russian mentality, the incompetence of false-coaches, and questions related to the field of coaching. The article raises the question of the need to introduce this direction as a practical discipline in the educational programs of higher education institutions.

**KEYWORDS:** coaching, professional development, HR-management, trends in personnel management.

**EL Classification:** M12, M14, M51

**Received:** 15.02.2018 / **Published:** 31.03.2018

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Rozhkova A.V. (alexandrarozy.work@gmail.com)

#### CITATION:

Rozhkova A.V. [2018] Kouching kak novaya tekhnologiya professionalnogo razvitiya i ego integratsiya v professionalnuyu deystvitel'nost' [Coaching as a new technology of professional development and its integration into professional reality]. *Liderstvo i menedzhment*. 5. [1]. – P. 029-036. doi: [10.18334/lim.5.1.38895](https://doi.org/10.18334/lim.5.1.38895)

целью достижения согласованных целей и удовлетворения потребностей организации и персонала, для чего было необходимо более внимательное отношение к человеку как к личности (концепция управления персоналом), то с развитием социально-психологических аспектов в теории менеджмента увеличилось внимание к человеческому ресурсу – возможностям и потенциалу человека, которые необходимо развивать и использовать на благо организации, параллельно учитывая его личные интересы и потребности (концепция управления человеческими ресурсами). Концепция же управления человеком основана на гуманистическом подходе, где человек является главным субъектом организации и «организация существует для человека», а не наоборот; в центре внимания оказывается личность, ее цели и ожидания от работы, ее ценности и мотивы, возможности и способности. Как написали в своей книге К. Бессер-Зигмунд и Х. Зигмунд: «Люди не являются больше ресурсами предприятий, а напротив, предприятия становятся ресурсами для людей» [2] (*Besser-Zigmund, Zigmund, 2010*). Взаимодействие таких работников является основой для жизнедеятельности эффективной и конкурентоспособной организации.

Данная концепции получила свое активное развитие в XXI в.: увеличилось внимание к кадровой политике и корпоративной культуре в компаниях, стало популярно развитие и обучение персонала, в систему управления персоналом стали активно внедряться различные HR-технологии и методики, появилось огромное количество обучающих и тренинговых организаций, независимых тренеров-практиков, предлагающих услуги как профессионального развития, так и личностного роста, саморазвития.

## Коучинг как новая тенденция в сфере управления персоналом

Одной из популярных технологий развития становится коучинг. Как известно, коучинг имеет корни из спортивной психологии, а сам термин образован от английского глагола «coach», что означает «наставлять, тренировать, подсказывать, снабжать фактами». Опираясь на теории когнитивной и позитивной психологии, на исследования в области организационной психологии и сформировавшись в отдельную дисциплину в 90-х гг. XX в., коучинг стал новой технологией, направленной на помощь личности в её самосовершенствовании. Коучинг как метод имеет ряд особенностей, отличающих его от других видов психологического сопровождения.

---

### ОБ АВТОРЕ:

Рожкова Александра Викторовна, студентка магистратуры (alexandrarozy.work@gmail.com)

### ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Рожкова А.В. Коучинг как новая технология профессионального развития и его интеграция в профессиональную деятельность // Лидерство и менеджмент. – 2018. – Том 5. – № 1. – С. 029-036. doi: [10.18334/lm.5.1.38895](https://doi.org/10.18334/lm.5.1.38895)

Основные принципы, на которых базируется философия метода и работа коучей, были сформулированы американским психотерапевтом М. Эриксоном:

- 1) «Со всеми всё в порядке», т.е. у клиента нет проблем или болезней, его затруднительное положение временно, из которого всегда есть возможные пути выхода.
- 2) «У человека уже есть все необходимые ресурсы для достижения желаемого».
- 3) «В основе каждого поступка лежат позитивные стремления», такие как стремление к счастью, любви и гармонии.
- 4) «Человек всегда делает наилучший выбор из возможных доступных ему вариантов».
- 5) «Люди постоянно меняются, изменения неизбежны».

По своей сути, коучинг – это психологическое сопровождение специалистом (коучем) своего клиента в постановке и достижении целей посредством постановки «правильных» вопросов. Все ответы и ресурсы уже есть у самого клиента, и для успешной реализации планов и решения проблем необходимо только помочь клиенту их грамотно использовать, поверить в себя и свои силы. То есть «коучинг раскрывает потенциал человека и таким образом помогает ему достичь максимальной эффективности» [8, с. 19] (*Uitmor, 2012*). При этом важной отличительной особенностью коучинга является то, что он сфокусирован на достижении конкретных поставленных целей. Также ключевым элементом коучинга является осознание клиентом ответственности за свою жизнь и принимаемые решения. Коуч оказывает лишь содействие в создании стратегии и поэтапного планирования, помогает снять внутренние ограничения и сопротивления. Формирование мотивирующей цели, анализ имеющихся ресурсов и возможностей, партнерские отношения коуча и клиента, самостоятельность и принятие ответственности за свою жизнь – все это делает коучинг эффективным инструментом в менеджменте как для внешнего содействия в профессиональном росте отдельным работникам, так и для применения этого инструмента самими управленцами в работе со своими подчиненными [7] (*Plotnikova, Redko, 2015*). Такой вид коучинга называется бизнес-коучингом, который, в свою очередь, имеет множество направлений в соответствии с существующими бизнес-процессами.

## Проблемы применения коучинга на практике

**К**оучинг как метод полезен для организации и ее сотрудников всех уровней, способствует развитию персонала и улучшению рабочих отношений, улучшению продуктивности деятельности, увеличению уровня ответственности и конструктивных идей, рациональному использованию ресурсов и возможностей, адаптивности и мобильности в условиях организационных изменений [6] (*Nikitina, Shatalina, 2007*). С другой стороны, М. Батырев, который имеет богатый управленческий опыт, в своей книге «45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя» называет коучинг «злом» [1, с. 228] (*Batyrev, 2017*), объясняя это тем, что его применение в органи-

зациях возможно только для помощи состоявшимся, имеющим большой опыт работы и багаж профессиональных достижений специалистам. А для молодых специалистов данный метод не подходит, т.к. излишне «раскрывает» потребности и завышенные ожидания работника. И как следствие – человек покидает рабочее место в поисках лучшего, в то время как уровень знаний и навыков не соответствует внешним требованиям подобных запросов. Это можно объяснить тем, что характер и структура коуч-сессии должны соответствовать не только запросам клиента и желаниям коуч-консультанта, но и учитывать уровень профессиональных знаний и жизненного опыта клиента (особенно если мы говорим про профессиональный, а не лайф-коучинг). Без учета особенностей имеющейся ситуации и индивидуального подхода к каждой проблеме работа по единому «шаблону» ведет к отрицательному эффекту. Цитируя мысль В.Е. Максимова в книге «Коучинг от А до Я. Возможно все»: «Коучинг это очень большой вызов для нашего менталитета, но многие люди этот вызов уже приняли» [5] (Maksimov, 2004), можно сказать, что наше общество не готово в полной мере принять и применять коучинг в организационной деятельности. А так как коучинг является наиболее молодой технологией, это особенно актуально – пока что он признается и применяется далеко не во всех организациях, где он действительно мог бы эффективно повлиять на развитие персонала и производительность организации в целом. Существует также обратная ситуация: коучинг используется, но, как и тренинговая работа, не систематизированно и без интегрированности в кадровую политику организации, при этом осуществляется некомпетентными «специалистами» [9] (Yustus, 2015). Так же, как и многие тестовые методики, программы тренингов, позаимствованные из западного опыта, коучинг требует определенной адаптации под российский менталитет, организационные условия (особенно там, где присутствует в большей степени – старшее поколение с устоявшимися взглядами на организационную деятельность и меньше знакомое с современными развивающими технологиями) и внешнего регулирования со стороны государства и профессиональных сообществ.

Проанализировав информационные источники (главным образом, через глобальную сеть Интернет), можно заметить, что коучинг постепенно внедряется в сферы профессионального и личностного развития. Получившие последнее десятилетие активный рост всевозможные организации, предоставляющие услуги по профессиональному развитию и обучению, а также научно-популярные книги используют ставший популярным термин «коучинг», часто вкладывая в это понятие искаженный смысл, приравнивая коучинг к консалтингу либо наставничеству. Отсюда возникает проблема понимания данного понятия в широких массах, недоверие, неправильные трактование и ожидания от метода. Отсутствие экспертной позиции в данном методе предполагает отсутствие четких рекомендаций, профессиональных советов, что, при отсутствии понимания сути коучинга, может привести к разочарованию людей, впервые с ним столкнувшихся. Несмотря на то, что в современном мире доступ к огромному количеству информации свободный, необходимо систематизировать знания,

а также учитывать преемственность западного опыта в преломлении на российский менталитет и реалии российского бизнеса и образования. Как одно из возможных решений – внедрение в образовательные программы высших учебных заведений такого предмета, как «коучинг», наравне с другими HR-технологиями и методами психологического сопровождения в рамках соответствующих дисциплин и направлений подготовки (главным образом, в сфере психологии и менеджмента).

Опираясь на опыт применения коучинга в образовательных организациях, можно сделать вывод, что данная технология эффективна для применения в работе и со студентами. Это способствует повышению творческой активности, инициативности углублению процесса профессионального и личностного, что ведет к повышению конкурентоспособности выпускников на рынке труда [3] (Vinichenko, 2015).

## Заключение

**К**оучинг как технология имеет широкие возможности для применения во многих сферах жизнедеятельности человека, что обусловлено достаточной обоснованностью и простотой применяемых методов и активной ролью клиента. Его так же, как и многие другие, можно применять как самостоятельный инструмент и как элемент комплексных программ развития и психологической помощи. При этом это инструмент, повышающий личностную результативность, инициативность, самостоятельность, что позволяет применять данную технологию в образовательной среде в качестве профессионально-личностного сопровождения.

Так как в России коучинг представляет собой достаточно новое явление, необходимо просвещение в рамках повышения психологической грамотности профессиональных сообществ, внедрение в образовательную среду дисциплин, освещающих данный метод (главным образом, для направлений профессиональной подготовки в сфере психологического консультирования, организационной психологии, менеджмента, управления персоналом). Отсутствие государственных единых стандартов и строгой сертификации для использования методов практической психологии, развивающих методик и непосредственно бизнес-коучинга негативно влияет на качество предоставляемых услуг для клиентов и организаций. Поэтому, несмотря на относительную интегрированность коучинга в бизнес-процессы отдельных организаций, поле для научно-исследовательской и практической деятельности в данном направлении огромно и представляет большой интерес для современной науки и специалистов сферы развития персонала и личностного консультирования.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Батырев М. 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя. / 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 304 с.

2. Бессер-Зигмунд К., Зигмунд Х. Самокоучинг. Культура личности менеджеров и руководителей. – СПб.: Издательство Вернера Регена, 2010. – 176 с.
3. Виниченко М.В. Развитие личности на этапе обучения в вузе в ходе подготовки по управленческим специальностям (направлениям) (по результатам педагогических экспериментов) // Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. – 2015. – № 1. – с. 18-30.
4. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала: Материалы конференции. – Нижний Новгород, 1996. – с. 33-37.
5. Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. – СПб.: Речь, 2004. – 272 с.
6. Никитина Т.А., Шаталина М.А. Коучинг как современная технология повышения мотивации персонала в организации // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. – 2007. – № 2. – с. 115-121.
7. Плотникова И.В., Редько Л.А. // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – url: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17694>.
8. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 309 с.
9. Юстус Г.В. Актуальные проблемы краткосрочных форм обучения в России (на примере тренингов) // Педагогика и психология образования. – 2015. – № 2. – с. 27-29.

## REFERENCES:

- Batyrev M. (2017). 45 tatiurovok menedzhera. Pravila rossiyskogo rukovoditelya [45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя] М.: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian).
- Besser-Zigmund K., Zigmund Kh. (2010). Samokouching. Kultura lichnosti menedzherov i rukovoditeley [Самокоучинг. Культура личности менеджеров и руководителей] SPb.: Izdatelstvo Vernera Regena. (in Russian).
- Evenko L.I. (1996). Evolyutsiya kontseptsiy upravleniya chelovecheskimi resursami [Эволюция концепций управления человеческими ресурсами] [Стратегия развития персонала] . 33-37. (in Russian).
- Maksimov V.E. (2004). Kouching ot A do Ya. Vozmozhno vse [Коучинг от А до Я. Возможно все] SPb.: Rech. (in Russian).
- Nikitina T.A., Shatalina M.A. (2007). Kouching kak sovremennaya tekhnologiya povysheniya motivatsii personala v organizatsii [Coaching - Modern Technology of Raising of Staff's Motivation in Company]. Vestnik Samarskoy gumanitarnoy akademii. Seriya: Psikhologiya. (2). 115-121. (in Russian).

- Plotnikova I.V., Redko L.A. (2015). Kouching – novyy resurs dlya innovatsionnogo razvitiya [Коучинг – новый ресурс для инновационного развития]. Modern problems of science and education. (1-1). (in Russian).
- Uitmor Dzh. (2012). Vnutrennyaya sila lidera: Kouching kak metod upravleniya personalom [Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом] М.: Alpina Publisher. (in Russian).
- Vinichenko M.V. (2015). Razvitie lichnosti na etape obucheniya v vuze v khode podgotovki po upravlencheskim spetsialnostyam (napravleniyam) (po rezultatam pedagogicheskikh eksperimentov) [Personality Development at the Stage of Study at Institution of Higher Learning during Training in Management Specialties (Based on Pedagogical Experiments)]. Elektronnoe nauchnoe izdanie Almanakh Prostranstvo i Vremya. (1). 18-30. (in Russian).
- Yustus G.V. (2015). Aktualnye problemy kratkosrochnykh form obucheniya v Rossii (na primere treningov) [Topical issues of short-term forms of learning in Russia (on the example of trainings)]. Pedagogika i psikhologiya obrazovaniya. (2). 27-29. (in Russian).