



Применение коучинга как новой модели развития руководителей органов государственной власти

Татосян Е.А.¹

¹ Волгоградский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Волгоград, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье рассматривается модель коучинга, как новой формы консультирования, наставничества, обучения руководителей органов государственной службы, которая позволяет решать проблемы отдельного человека и организации в целом. Коучинг представляет собой современный подход к управлению, позволяющий реализовать поставленные цели. В работе проанализированы соотношение коучинга и управленческого консультирования, а также мотивационные факторы государственных служащих. Разработана авторская модель коуч-консультирования руководителей органов государственной власти.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: Коучинг, управление, консультирование, коуч-менеджмент, лидерство, персонал, государственные гражданские служащие, профессиональное развитие, мотивационная стратегия

Application of coaching as a new model for the growth of heads of public authorities

Tatosyan E.A.¹

¹ Volgograd Institute of Management, Branch of The Russian Presidential Academy and National Economy and Public Administration, Russia

Введение

В условиях ускоряющейся глобальной конкуренции и относительно равном доступе к высоким технологиям и технологиям эффективного управления человеческий ресурс является самым главным ресурсом развития, который позволяет организациям становиться более конкурентоспособными на рынке.

В ближайшие десятилетия выживут и добьются успеха те компании, которые построят высокоэффективные системы управления корпоративными знаниями, что позволит резко повысить эффективность деятельности персонала и тем самым внести весомый вклад в радикальное повышение конкурентоспособности, прибыльности и стоимости бизнеса.

Коучинг (обучение, тренировки) – метод консультирования и тренинга. 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 [1] (*Karakotova*, 2012).

Коучинг позволяет решать ряд задач:

1. Фокусируется на раскрытии потенциала.
2. Направлен на создание «результата в процессе», не предполагает рецептов, рекомендаций, назначений.
3. Решение принимает сам клиент, коуч лишь помогает прийти к данному решению.
4. Способствует повышению личной эффективности руководителей.
5. Направлен на формирование индивидуального стиля управления.
6. Выявляет «проблемные зоны» развития организации.
7. Определяет «точки роста» (корпоративные, личностные).
8. Построение команды.
9. Развитие корпоративной культуры и мотивация персонала и др.

На основании вышеизложенного представляется, что под коучингом следует понимать метод консультирования, направленный на раскрытие внутреннего потенциала человека и приведение в действие системы его мотивации, главной задачей которого является максимально эффективное достижение личных или профессиональных целей.

ABSTRACT:

The article considers the coaching model as a new form of counseling, mentoring and training of heads of public service, which allows solving the problems of an individual and an organization in general. Coaching is a modern approach to management, which allows fulfilling the goals. The paper analyzes the correlation between coaching and management consulting, and motivation factors of civil servants. The author has developed a model of coach-counseling for the heads of public authorities..

KEYWORDS: coaching, management, consulting, coach management, leadership, staff, state civil servants, professional development, motivation strategy.

JEL classification: M53, M54

Received: 12.05.2017 / **Published:** 30.06.2017

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Tatosyan E.A. [89173380011@mail.ru]

CITATION:

Tatosyan E.A. (2017) *Primenenie kouchinga kak novoy modeli razvitiya rukovoditeley organov gosudarstvennoy vlasti* [Application of coaching as a new model for the growth of heads of public authorities]. *Liderstvo i menedzhment*. 4. (2). – 85–94. doi: [10.18334/lm.4.2.38064](https://doi.org/10.18334/lm.4.2.38064)

Роль коучинга в управлении персоналом

Эмпирические исследования подтверждают востребованность коучинг-технологий управленцами, в частности: у высшего менеджмента – 46%, среднего менеджмента – 27%, для высокопотенциальных сотрудников / кадрового резерва – 24%, для рядовых – 3%. Это еще раз подтверждает актуальность исследования содержательных характеристик и возможностей коучинг технологии в психологическом сопровождении бизнеса [2].

Полезность коучинга как метода, противоположного инструктированию, для менеджера и его сотрудников, для организации, принимающей культуру коучинга, заключается в следующих позициях:

1. Улучшение продуктивности деятельности. Это главное, для чего и применяется коучинг.
2. Развитие персонала. Развитие сотрудников не означает всего лишь направление их на курсы один или два раза в год.
3. Лучшее обучение. Коучинг предполагает быстрое обучение «без отрыва от производства», причем этот процесс доставляет радость и удовольствие.
4. Улучшение взаимоотношений. Когда человеку задаются вопросы, это позволяет дать оценку ему и его ответам.
5. Улучшение качества жизни. Улучшение взаимоотношений и связанный с этим успех изменяют к лучшему всю атмосферу на работе.
6. Освобождение времени менеджера. Взаимодействие с персоналом в стиле коучинга освобождает время менеджера для исполнения функций более высокого порядка, на что раньше он никак не мог выкроить время, так как сотрудники добровольно принимают ответственность за результат деятельности.
7. Увеличение количества конструктивных идей.

Характерной закономерностью профессионального развития становится его непрерывность, то есть длящийся в течение жизни процесс, обеспечивающий постоянное наращивание знаний и расширение компетенций у людей разного возраста. Под непрерывным профессиональным развитием понимается целенаправленный и планомерный процесс позитивных изменений во взаимосвязанных составляющих потенциала личности служащего в личностном (мотивационно-ценностном, прежде всего), образовательном, профессиональном, карьерном планах и др., соответствующий потребностям как служащего, так и системы государственной службы, и осуществляемый в течение всего периода профессионального становления.

ОБ АВТОРЕ:

Татосян Екатерина Александровна, магистрант [89173380011@mail.ru]

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Татосян Е.А. Применение коучинга как новой модели развития руководителей органов государственной власти // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Том 4. – № 2. – С. 85–94. doi: [10.18334/lim.4.2.38064](https://doi.org/10.18334/lim.4.2.38064)



Рисунок 1. Классификация факторов профессионального развития государственных гражданских служащих

Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих как системно организованная деятельность протекает в сложных условиях социальной и профессиональной среды, на которую оказывает влияние множество факторов. Безусловно, анализ действия факторов интересен и может являться самостоятельной исследовательской задачей. Однако в нашей работе необходимо и достаточно осмыслить многообразие факторов для их учета в управленческой деятельности.

По нашему мнению, профессиональное развитие протекает не только на личностном (индивидуальном) уровне, но и в масштабах всего социально-политического института – государственной службы и затрагивает всю социально-профессиональную сферу государственного управления. Это приводит к необходимости выделения особой группы социолого-управленческих факторов, включив в нее реформирование государственной службы, государственную кадровую политику, региональные особенности функционирования института госслужбы (З.Э. Исаев [3] (*Nikitina, 2013*), А.Я. Торопин) и др. [4] (*Sazanov, 2014*)).

Основываясь на рассмотренных в работе подходах, а также принципе «внешней – внутренней» обусловленности процесса профессионального развития, нами предложена классификация факторов, оказывающих влияние на профессиональное развитие государственных гражданских служащих, включающая два кластера: внесистемные и внутрисистемные.

Представленная классификация, помимо выделения кластеров, имеет внутреннюю

логику, позволяя отразить взаимосвязь и взаимное влияние групп факторов «по вертикали» и «по горизонтали». По вертикали факторы связаны по принципу «от общего к частному». Так, в группе социально-экономических факторов развитие рыночной экономики приводит к появлению рынка труда, мобильности трудовых ресурсов и изменениям в характере профессиональной деятельности. В группе институциональных факторов внедрение менеджерской модели государственной службы обуславливает постоянное реформирование процессов в системе государственной гражданской службы, сопровождающееся изменением законодательных основ и, в частности, подходов к образованию служащих.

При отображении факторов по горизонтали применен принцип от более масштабной группы к менее масштабной. Так, высокая динамичность общественных процессов предопределяет динамичные изменения в характере профессиональной деятельности, что сопровождается изменениями в системе ценностей и мировоззрения людей, в том числе в сфере госслужбы, и, соответственно, влияет на необходимость применения новых подходов к обучению и управлению кадрами, необходимости учитывать личностно-психологические характеристики служащих.

Таким образом, процесс профессионального развития характеризуется определенными закономерностями (целостности, непрерывности и этапности), учет которых важен при построении системы управления им. Этапность является важнейшей закономерностью профессионального развития. Рассмотренный в исследовании подход к выделению дослужебного и служебного этапов позволяет учитывать особенности профессионального развития на каждом из них, разработать эффективную систему управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих с момента освоения профессии и в течение всей служебной деятельности.

Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих с применением технологий коучинга

Важнейшим условием обеспечения результативной деятельности государственных служащих является мотивация. В нашей стране используется многофакторная модель мотивации чиновников. По данным социологического опроса гражданских служащих, в деятельности государственного аппарата имеют место следующие мотивационные факторы (в % от общего числа):

- стабильность организации – 69,44;
- социальные гарантии – 59,64;
- отношения с непосредственным начальником – 58,01;
- взаимоотношения с коллегами – 55,72;
- возможность профессионального роста – 49,10;
- возможность самореализации – 47,73;
- условия труда – 46,53;

- безопасность труда – 46,22;
- карьерный рост – 45,48;
- возможность проявления инициативы – 36,64;
- характер работы, интенсивность самого рабочего процесса – 34,44;
- удобный режим труда и отдыха – 32,83;
- признание заслуг и похвала – 29,00;
- престиж государственной службы – 27,23;
- выполнение работы, уважаемой широким кругом лиц – 24,47 [5] (*Konopleva, Borschenko, 2013*).

Специалисты утверждают, что руководителями государственных организаций зачастую недооценивается значение мотивационных факторов. Отсутствует системный подход в их применении. По этой причине имеют место диспропорции в оплате труда, недостает прозрачности в предоставлении государственных гарантий, отсутствует гибкость в присвоении классных чинов, наград и поощрений [6] (*Mineeva, Golovina, 2014*).

Формируя мотивационный механизм современной служебной деятельности чиновников, следует учитывать изменение ценностных ориентаций гражданских служащих, которые приобретают предпринимательский характер: нацеленность на карьерный служебный рост, конкурентность в работе, ответственность перед гражданами, профессионализм и новаторство. Такие ценности могут быть положены в основу стимулирования гражданских служащих¹.

Следует отметить, что для российских чиновников, особенно для категории специалистов, деньги, безусловно, важны. Однако далеко не все они устремлены к монетарным ценностям. По данным исследований, служащие работают за деньги до определенного предела – личного представления об уровне «достойной жизни» [7] (*Zinchenko, Zinchenko, 2015*).

На вопрос руководителям государственных организаций о том, какие мотивационные факторы они выделяют «для себя», деньги были поставлены на третье место после факторов «достижение успеха» и «профессиональный рост». Вместе с тем деньги были определены самым важным мотиватором для «своего персонала», т. е. специалистов [8] (*Zinchenko, 2014*).

В структуре социальных стимулов выделяются организационные, статусные и символические факторы. Приоритет отдается коллективным стимулам. Ведь на государственной службе конечные результаты чаще всего создаются рабочими группами благодаря слаженному взаимодействию и сплоченности сотрудников. Вместе с тем коллективные стимулы «работают» применительно к стабильным группам.

В рамках концепции профессиональной социализации на государственной службе

¹ Берестова, Л.И. Особенности труда государственных гражданских служащих [Текст] / Л.И. Берестова. - М.: ПАГС, 2012. С. 86.

возникло наставничество как способ передачи знаний от более опытного сотрудника менее опытному.

Другим инструментом профессиональной социализации является коучинг. Коучинг-обучение в рамках государственной службы способствует развитию новых способностей и навыков. При этом акцент делается именно на новом, а не прошлом опыте. Коучи концентрируются на выявлении потенциала работников, предоставляют ресурсы, позволяющие человеку сосредоточиться на развитии своих способностей и навыков. Перспективы использования этой практики в нашей стране открывают новые возможности выращивания служебных кадров. Так, например, в практике работы администрации Томской области широко используется групповой коучинг («Мастерская современного управления»), предназначенный для работы с группой, оценки и раскрытия потенциала группы, обучение специальным навыкам с ориентацией на развитие управленческих компетенций [9] (*Mineeva, Golovina, 2014*).

В силу полузакрытости карьерной системы гражданские служащие не склонны афишировать свои планы, цели и решения. В противном случае они рискуют столкнуться с противодействием конкурентов и блокадой своих амбиций. Поэтому в реальной практике культивируются пока индивидуальные карьерные планы, которые носят закрытый характер.

В тех государственных организациях, где имеет место реальный, а не формальный резерв кадров, есть смысл разрабатывать общие карьерные планы на основе оценки внутренней мотивации чиновников. Это позволит сформировать для каждого резервиста траекторию карьеры, исходя из целей и задач организации. Составленная таким образом схема продвижения кадров по должностям гражданской службы позволит определить конкретные меры мотивации и стимулирования гражданских служащих. В плане необходимо предусмотреть следующие разделы:

1. Профессиональное развитие служащих. Повышение квалификации, переподготовка руководителей и специалистов, инструктажи, ротация, самообразование. Наряду с указанными формами образования можно запланировать специальное обучение самоорганизации карьеры (собеседования, консультации, коучинг-сессии и др.).

2. Стимулирование карьерного движения. Оно связано с повышением престижа и привлекательности гражданской службы. Для этого следует проводить встречи с руководителями государственных органов, политических партий и общественных объединений; укрепление связей со СМИ; привлечение внимания деятелей науки, искусства и культуры. Наряду этим можно наметить меры по поощрению служащих, имеющих карьерные достижения.

3. Карьерные перемещения. Работа с резервом: стажировка, руководство проектом, временным коллективом и др.; планирование замещения вакансий; проведение аттестаций, экзаменов, конкурсов и т.п.

Подводя итог, отметим, что мотивация и стимулирование в сфере государствен-

ной гражданской службы осуществляется в режиме «ручного», а не системного управления. Инструментарий коучинга, по-нашему мнению, будет служить эффективным средством диагностики и выделения приоритетных мотиваторов деятельности государственных служащих, а также разработки технологий стимулирования руководителей и специалистов, учитывающих результативность и эффективность их работы.

Говоря о разработке модели коуч-консультирования для руководителей органов государственной власти, следует отметить, что коучинговый процесс включает в себя элементы обучения, методы диагностики, тренинга и механизмы психологической помощи.

Основными задачами использования технологий коучинга при работе с руководителем на государственной службе являются:

- развитие лидерского ресурса, прояснение личных целей и задач в ходе коуч-тренингов;
- оптимизация действий и управленческих решений на основе освоения ключевых ноу-хау современного управления развитием в организации, учитывая достаточно жестко регламентированную структуру государственных органов;
- совершенствование мастерства в сфере диагностики, формирования и поддержания корпоративной культуры;
- совершенствование навыков убеждающей коммуникации;
- совершенствование навыков руководства сотрудниками (подчиненными);
- освоение инструментов и формирование навыков совершенствования системы принятия решений в организации;
- овладение навыками самоменеджмента (управление временем, управление стрессами).

В соответствии с названными задачами могут быть сформированы следующие модули коуч-сессий:

1. Эффективное лидерство.
2. Руководство подчиненными.
3. Управление коммуникациями.
4. Управление развитием организации.
5. Управление корпоративной культурой.
6. Принятие управленческих решений.
7. Самоменеджмент.

В качестве результата реализации коуч-технологий можно обозначить:

- интенсивное обучение, базирующееся на личном практическом опыте участников;
- личностное развитие;
- повышение деловой эффективности;
- отработку и тренировку профессиональных управленческих навыков;
- возможность отработки нескольких стратегий поведения;

- развитие коммуникативных навыков;
- навыки формирования корпоративной культуры, работы в команде;
- лидерство и сотрудничество.

Начать работу коуч-тренера следует с анкетирования руководителя. Необходимо попросить клиента отправить заполненную анкету и его мысли / инсайты / пожелания после заполнения анкеты на электронную почту за несколько дней до первой коучинговой сессии.

Затем следует провести стратегическую 2-часовую сессию по созданию плана личного и профессионального развития руководителя. Для этого используется информация из анкетирования. После этого разрабатывается индивидуальный план коучингового проекта, который обязательно согласовывается с клиентом.

Вопросы для анкетирования по модели GROW

Расстановка целей

Чего вы хотите достичь?

Какие результаты вы хотите получить в результате нашей встречи?

В какой временной промежуток вы хотите добиться желаемого?

Ваша цель достижима, позитивна? Она бросает вам вызов?

Каким образом вы будете добиваться этой цели?

Осознание реальности

Что происходит сейчас? (Что, где, когда, кто, сколько, как часто)?

Если вашу цель считать за 100%, в какой точке от 0 до 100 находитесь вы сейчас?

Что нужно добавить к существующей ситуации, чтобы на 20% приблизиться к 100?

От чего в данный момент зависит дальнейшее развитие событий?

Что происходит на самом деле (используйте интуицию)?

Создание и поиск ресурсов

Что вы можете сделать, и какие возможны препятствия?

Какие условия для получения желаемого были бы идеальными, какие – совершенно неприемлемыми?

Что из этих перечней можно обеспечить, появление чего предупредить, что усилить или ослабить?

От кого зависит реализация наиболее ценных вариантов?

Что если... (время, деньги, связи, новые люди)? Какая из возможностей даст лучший результат?

То, что нужно сделать

И что конкретно следует сделать? Какие действия вы выбираете?

Как я могу помочь вам?

Что можно предпринять, чтобы приблизиться к оценке 10? До какой степени это соответствует вашим стремлениям? По каким критериям вы оцениваете ваш успех?

Рассмотрим примеры применения отдельных коуч-технологий в различных облас-

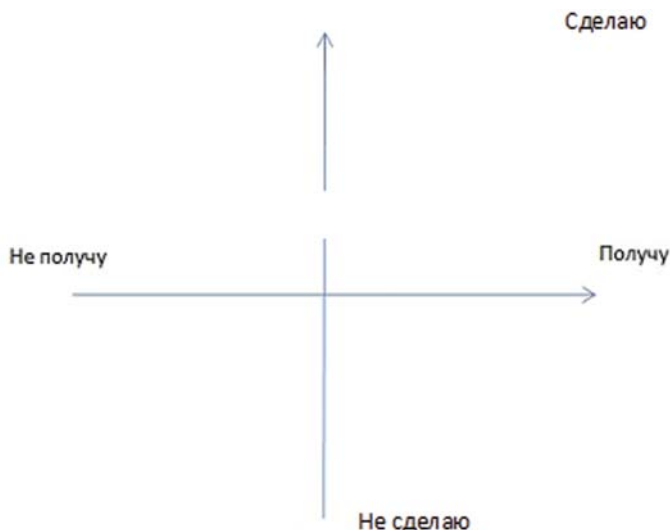


Рисунок 2. Образец коуч-технологии декартовых координат

тях профессионального роста руководителей. Так, для такого направления, как умение ставить сотрудникам цели и помогать их достигать, эффективна технология декартовых координат.

Для этого следует начертить систему координат и ответить на следующие вопросы:

+А+Б – Что я получу, если я сделаю это?

-А+Б – Что я НЕ получу, если я сделаю это?

-А-Б – Что я НЕ получу, если я НЕ сделаю это?

+А-Б – Что я получу, если я НЕ сделаю это?

В секторе двойного отрицания мозг начинает мыслить необычным для себя способом. Ответы могут оказаться неожиданными. Когда вся информация собрана, служащему следует сравнить аргументы в пользу одного и другого варианта своего решения и определить, что лучше.

Для развития команды возможно использование технологии мотивационных слов. Есть две шкалы, по которым коуч может измерять мотивацию клиента:

1) насколько это ПРАВИТСЯ делать человеку;

2) насколько это его сдвигает вперед – ДВИГАЕТ.

Эти 2 шкалы создают 4 квадрата (рис. 3).

Что касается развития личностных качеств руководителя государственного органа, то возможно использование метода метамоделей. Взгляд с точки зрения метамоделей позволяет ставить целый ряд вопросов, благодаря которым мы можем восстановить недостающие звенья, подвергнуть сомнению неоправданные генерализации и создать новые смыслы взамен утраченных при искажении. Использование метамоделей дает

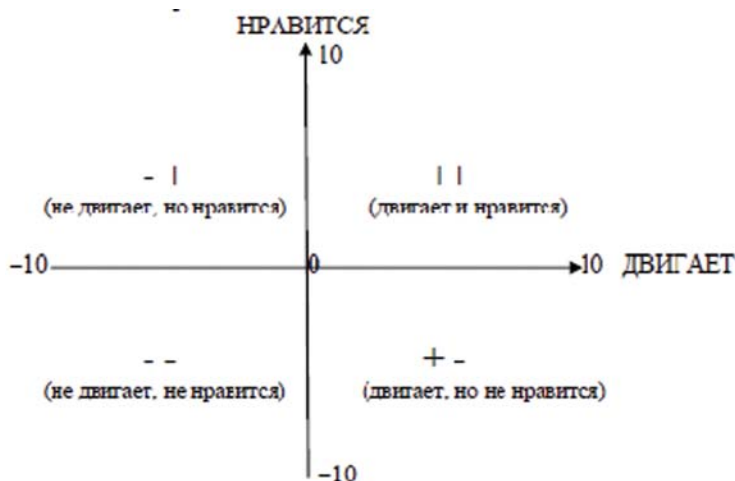


Рисунок 3. Коуч-технология «Мотивационные слова»

возможность понять, каким образом люди осмысливают свой опыт, и подвергать сомнению эти смыслы, если они «не работают» для коуча или для окружающих.

Заключение

Таким образом, коуч-консультирование руководителей органов государственной власти – это многоступенчатая работа коуч-тренера по взаимодействию с руководителем с целью оказать эмоциональную, информационно-методическую поддержку при возникновении проблем в реализации управленческой деятельности, способствовать личностному и профессиональному росту руководителей посредством активизации социально-психологических ресурсов личности.

Коучинг с рядовыми сотрудниками необходим для личностного и профессионального роста, развития навыков, значимых для их работы, для управления конфликтными ситуациями, овладения навыками принятия решения, продуктивного общения, создания баланса между работой и личной жизнью.

ИСТОЧНИКИ:

1. Каракотова А.Б. Коучинг как инновационный метод развития персонала организации // Вестник Пятигорского лингвистического университета. – 2012. – № 3-4. – с. 225-299.
2. Коучинг в системе менеджмента качества. Quality. [Электронный ресурс]. URL: <http://quality.eup.ru/MATERIALY12/kouc.htm> (дата обращения: 10.05.2017).
3. Никитина Т.А. Коучинг как персонал-технология управленческого взаимодействия.

- вия // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2013. – № 11. – с. 133-141.
4. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 6.
 5. Коноплева Г.И., Борщенко А.С. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации // Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 5. – с. 111.
 6. Минеева Т.М., Головина Е.А. Коучинг и менторинг как форма развития кадрового потенциала в системе государственного управления // Инновации в государственном и муниципальном управлении: опыт решения социальных и экономических проблем: статья в сборнике трудов конференции. Томск, 2014. – с. 74.
 7. Зинченко Г.П., Зинченко Я.Г. Мотивационные стратегии государственных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2015. – № 1. – с. 9-15.
 8. Зинченко Г.П. Социология управления. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 268 с.
 9. Минеева Т.М., Головина Е.А. Коучинг и менторинг как форма развития кадрового потенциала в системе государственного управления // Инновации в государственном и муниципальном управлении: опыт решения социальных и экономических проблем: статья в сборнике трудов конференции. Томск, 2014. – с. 72-77.
 10. Мисник Ю.В., Евдокимова Е.И., Винокур А.В. Коучинг в образовательном процессе // Наука и образование в XXI веке: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Тамбов, 2013. – с. 74-75.
 11. Митрофанова С.Н. Коучинг - вершина управленческого профессионализма руководителя в работе с людьми // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2012. – № 1. – с. 170-174.
 12. Морозюк Ю.В., Трифонова Т.Ю., Трифонова В.Ю. Эффективность коучинга в современной системе управления // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2015. – № 3(24). – с. 51-54.

REFERENCES:

- Karakotova A.B. (2012). Kouching kak innovatsionnyy metod razvitiya personala organizatsii [Coaching as an innovative method of staff development in organization]. Vestnik Pyatigorskogo lingvisticheskogo universiteta. (3-4). 225-299. (in Russian).
- Konopleva G.I., Borschenko A.S. (2013). Kouching kak sovremennyy podkhod k obucheniyu i razvitiyu personala organizatsii [Coaching as a modern approach to the training and development of the organization's staff]. Almanakh sovremennoy nauki i obrazovaniya. (5). 111. (in Russian).

- Mineeva T.M., Golovina E.A. (2014). Kouching i mentoring kak forma razvitiya kadrovogo potentsiala v sisteme gosudarstvennogo upravleniya [Coaching and mentoring as a form of the development of human resources in the system of public administration] Innovation in state and municipal management: experience of solving social and economic problems. 72-77. (in Russian).
- Mineeva T.M., Golovina E.A. (2014). Kouching i mentoring kak forma razvitiya kadrovogo potentsiala v sisteme gosudarstvennogo upravleniya [Coaching and mentoring as a form of the development of human resources in the system of public administration] Innovation in state and municipal management: experience of solving social and economic problems. 74. (in Russian).
- Misnik Yu.V., Evdokimova E.I., Vinokur A.V. (2013). Kouching v obrazovatelnom protsesse [Coaching in education process] Science and education in the 21st century. 74-75. (in Russian).
- Mitrofanova S.N. (2012). Kouching - vershina upravlencheskogo professionalizma rukovoditelya v rabote s lyudmi [Coaching is a peak of managerial professionalism of a leader in working with people]. Trudy Bratskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie. (1). 170-174. (in Russian).
- Morozyuk Yu.V., Trifonova T.Yu., Trifonova V.Yu. (2015). Effektivnost kouchinga v sovremennoy sisteme upravleniya [Coaching effectiveness in a modern management system]. Ekonomika, trud, upravlenie v selskom khozyaystve. (3(24)). 51-54. (in Russian).
- Nikitina T.A. (2013). Kouching kak personal-tekhnologiya upravlencheskogo vzaimodeystviya [Coaching as a staff technology for managerial interaction]. Vestnik Samarskogo munitsipalnogo instituta upravleniya. (11). 133-141. (in Russian).
- Sazanov E.G. (2014). Soprotivlenie organizatsionnym izmeneniyam: diagnostika i preodolenie [Resistance to organizational change: diagnostics and overcoming]. Issues of theory and practice of management. (6). (in Russian).
- Zinchenko G.P. (2014). Sotsiologiya upravleniya [Sociology of management] Rostov n/D: Feniks. (in Russian).
- Zinchenko G.P., Zinchenko Ya.G. (2015). Motivatsionnye strategii gosudarstvennykh sluzhaschikh [Motivational strategies of civil servants]. Public and Municipal Administration. Scientific notes. (1). 9-15. (in Russian).

