

# Анализ российского и зарубежного опыта коучинга руководителей



Лебедева А. В.  
Научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» ВШГУ РАНХиГС

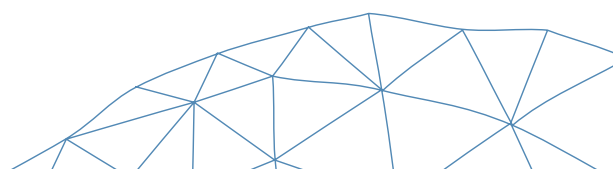
e-mail: avlebedeva@mail.ru

## Аннотация

В настоящей статье приведён обзор актуальных вопросов применения коучинга (определение, область применения, результаты, способы оценки, перспективы развития, ёмкость рынка). Дается определение, рассматриваются характерные черты коучинга, области его применения, методики оценки. На примерах реальной практики приводятся результаты эффективности коучинга.

## Ключевые слова

- личностный потенциал • личностный ресурс • личностный рост • профессиональное развитие •
- коучинг • индивидуальное сопровождение •



Для руководителей, осуществляющих свою деятельность в мире VUCA (VUCA – это акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность)), актуальным становится развитие неспециализированных надпрофессиональных навыков («soft skills»). Одним из самых высокоэффективных инструментов развития у руководителей мягких навыков является коучинг, уже давно и успешно используемый в бизнесе. В последнее время и в государственной службе запрос на индивидуальное развитие руководителей становится всё более сформированным. С октября 2016 года по май 2017 года на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНиГС индивидуальное сопровождение личностно-профессионального развития прошло более 70 руководителей государственной службы высшего и главного уровней. Наша практика показала, что индивидуальное сопровождение личностно-профессионального развития руководителей обеспечивает сопоставимые результаты для руководителей.

## Определение коучинга

Согласно определению Международной федерации коучинга, «профессиональный коучинг – это непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам добиваться реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, улучшают свой КПД и повышают качество жизни. Обычно в поле коучинга выделяют три области: бизнес-коучинг, лайф-коучинг и коучинг как стиль управления. Бизнес-коучинг охватывает решение всех вопросов, связанных с повышением эффективности в рамках производственной, профессиональной деятельности, лайф-коучинг обычно связывают с важными персональными изменениями в жизни индивида. Еще одним отличием бизнес-коучинга является то, что в отличие от лайф-коучинга, заказчиком часто выступает не сам клиент коучинга, а представитель организации-работодателя. Коучинг как стиль управления представляет собой специальные навыки управленца, усиливающие мотивацию, ответственность и качество исполнения работников организации.

В качестве одного из направлений бизнес-коучинга выделяют коучинг высших руководителей, или экзекьютив-коучинг (executive-coaching). С точки зрения представителей компании Шерпа Коучинг, США [2014, 11], коучинг руководителей фокусируется на бизнес-поведении и обеспечивает персональное развитие клиента.

Специалисты компании Шерпа Коучинг определяют коучинг как «регулярные встречи между бизнес-лидером и коучем, предназначенные для создания позитивных изменений в бизнес поведении в ограниченное время» [2014, 11]. Марина Мелия [2014, 3] говорит о коучинге руководителей как о сопровождении и поддержке руководителя с целью его развития и личностного роста.

Американская ассоциация менеджмента в своём исследовании за 2008 год в качестве определения коучинга выбрала следующее [2008, 6]: «кратко- или среднесрочные отношения между менеджером или старшим руководителем и консультантом (внутренним или внешним) с целью улучшения эффективности работы».

## Характерные черты коучинга

- состоит из серии диалогов между коучем и клиентом;
- предполагает предоставление обратной связи клиенту о его сильных и слабых сторонах, стиле, достижениях и проблемах и т.д.;
- предполагает, что клиент знает себя и может расширить это знание;
- решает конкретные, связанные с профессиональной деятельностью клиента вопросы;
- является недирективной формой развития, т.е. коуч не дает клиенту инструкций, а помогает ему самому найти решения;
- направлен на повышение результативности, развитие навыков и/или повышение мотивации;
- предполагает, что клиент является психически здоровым и не требует врачебной помощи;
- коучинговая программа имеет ограниченный срок.

В бизнес-коучинге заказчиком, как правило, является представитель организации, нанимающей коуча. Указанный представитель ставит своему сотруднику цели на коучинг и утверждает эти цели на трехсторонней встрече с сотрудником и коучем. По окончании проведенной работы также на трехсторонней встрече подводятся результаты работы коуча и сотрудника, их соответствие поставленным целям и задачам.

### Группы сотрудников, для которых используется коучинг в организациях

По данным исследования Ward Howell за 2009 г. [2010, 13], в России коучинг в организациях чаще всего используется для высшего менеджмента (46%), также коучинг используется для среднего менеджмента (27%), для высокопотенциальных сотрудников/кадрового резерва (24%), и только в редких случаях коучинг используют для рядовых сотрудников (3%). Согласно обзору за 2014 год, проведенному Ассоциацией коучей Великобритании [2014, 5], большинство коучей, участвующих в опросе, проводят коучинг высших руководителей или коучинг с топ-менеджерами. Третье место по популярности занимает коучинг при карьерных переходах.

Исследование 2006 года среди 16 крупнейших мировых корпораций, использующих коучинг [2006, 14], показало, что 80% компаний используют коучинг для должностей вице-президентов и выше, также получают коучинг сотрудники, обладающие высоким потенциалом.

Согласно исследованию Американской ассоциации менеджмента «Коучинг: Глобальное исследование успешных практик – текущие тренды и будущие возможности 2008-2018» [2008, 6] основной группой получающих коучинговую помощь является кадровый резерв (60% компаний в ходе исследования указало, что используют коучинг для данной категории клиентов часто или очень часто), и только на втором месте находятся высшие руководители (42% компаний в ходе исследования указало что используют коучинг для данной категории клиентов часто или очень часто). Специалисты из Ward Howell ожидают [2010, 13], что в России доля лидерского резерва среди клиентов коучинга будет существенно повышаться.

### Область применения коучинга

Согласно исследованию Ward Howell [2010, 13], в России коучинг используется для достижения следующих целей:

- решение конкретных бизнес-задач – 42%;
- поддержка переходов (работа с недавно повышенными сотрудниками или сотрудниками, которые могут быть повышены через некоторое время) – 29%;
- развитие сильных (работа с сотрудниками, которые показывают лучшие результаты/компетенции) – 25%;
- подтягивание отстающих (работа с сотрудниками, которые показывают средние или невысокие результаты/компетенции) – 4%.

По данным международных исследований, с 2006 года коучинг переориентировался с решения проблем на развитие лидеров. Так, если в 2006 году коучинг использовался примерно в равных долях для развития лидеров и для разрешения проблемных ситуаций, то в 2016 году коучинг используется более проактивно, для развития лидеров (данные исследования компании Шерпа Коучинг за 2016 год, [2016, 8], рис. 1).

По данным исследования Американской ассоциации менеджмента «Коучинг: Глобальное исследование успешных практик – текущие тренды и будущие возможности 2008-2018» [2008, 6] 79% респондентов ответили, что используют коучинг для повышения личной эффективности и продуктивности; 63% - для развития и планирования лидерства; 60% - повышение уровня квалификации работников; 56% - повышение эффективности организации; 44% - разрешение организационных проблем; 41% - для повышения вовлеченности работников; 38% - чтобы уменьшить текучесть кадров; 26% - для повышения эффективности работников, чей супервизор (руководитель) проходит коучинг; 24% - для улучшения результатов набора персонала.

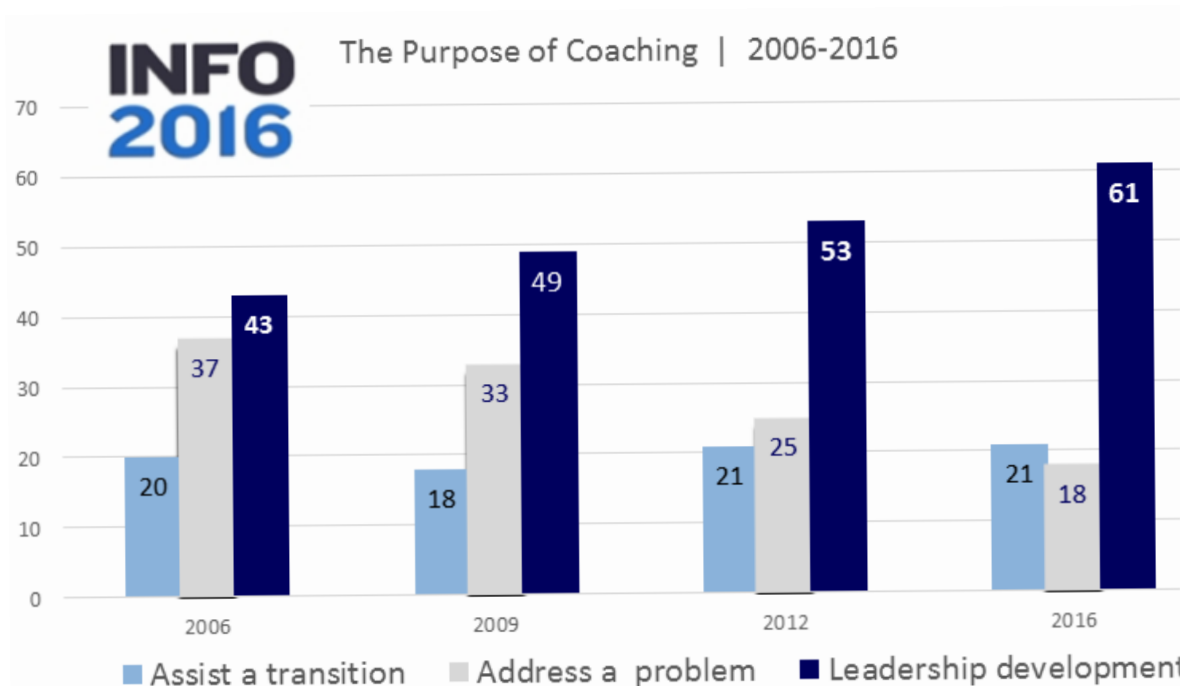


Рисунок 1 - Цели применения коучинга

### Частота использования коучинга

По данным Американской ассоциации менеджмента [2008, 6] 52% компаний-респондентов используют коучинг на момент проведения исследования; из оставшихся 48% более трети (37%) североамериканский компаний и более половины (56%) международных компаний планируют внедрение коучинговых программ в будущем. Более половины (57%) компаний, которые используют коучинг, ответили, что используют коучинг в большем объеме, чем раньше.

Исследование Ward Howell [2010, 13] показало, что среди компаний, которые используют коучинг в России, 22% используют коучинг регулярно и системно, 58% - использовали несколько раз, в конкретных случаях, когда это было необходимо; у 20% респондентов – коучинг – это единичный или разовый продукт.

Согласно Исследованию приоритетов корпоративного обучения, проведённому в 2014 году бизнес-школой Хенли (Henley) [2014, 9] индивидуальный и групповой коучинг является лидером среди инструментов развития для бизнеса, 83 % организаций намереваются использовать коучинг для этих целей.

Королихин А.В. [2014, 2], указывает, что растет спрос на коучинг для развития лидерства высшего руководства по сравнению с программами MBA, согласно Ridler Report 2013. Компании выбирают коучинг, поскольку он соответствует следующим критериям: сфокусированный индивидуальный подход (92%); обеспечивает индивидуальную готовность к изменениям (87%); подтвержденные результаты в изменении поведения (85%); более эффективно по затраченному времени (70%); правильный фокус на приоритетах организации (63%); преимущество в соотношении стоимость/ценность/результат (55%); способ стимулирования «нового» мышления (39%).

### Использование результатов диагностики в процессе коучинга

Большинство коучей используют различные инструменты диагностики для лучшего понимания своих клиентов. На первом месте – оценка на 360 градусов, на втором месте – оценка эмоционального интеллекта, далее в порядке убывания: опросник Майерс-Бригс (определение личностного стиля), опросник, выявляющий сильные стороны, опросник DISC [2014, 11] (см. рис. 2). Согласно исследованию Американской ассоциации менеджмента [2008, 6], также самым популярным видом диагностики (61%) является оценка на 360 градусов.

## Top 5 assessments

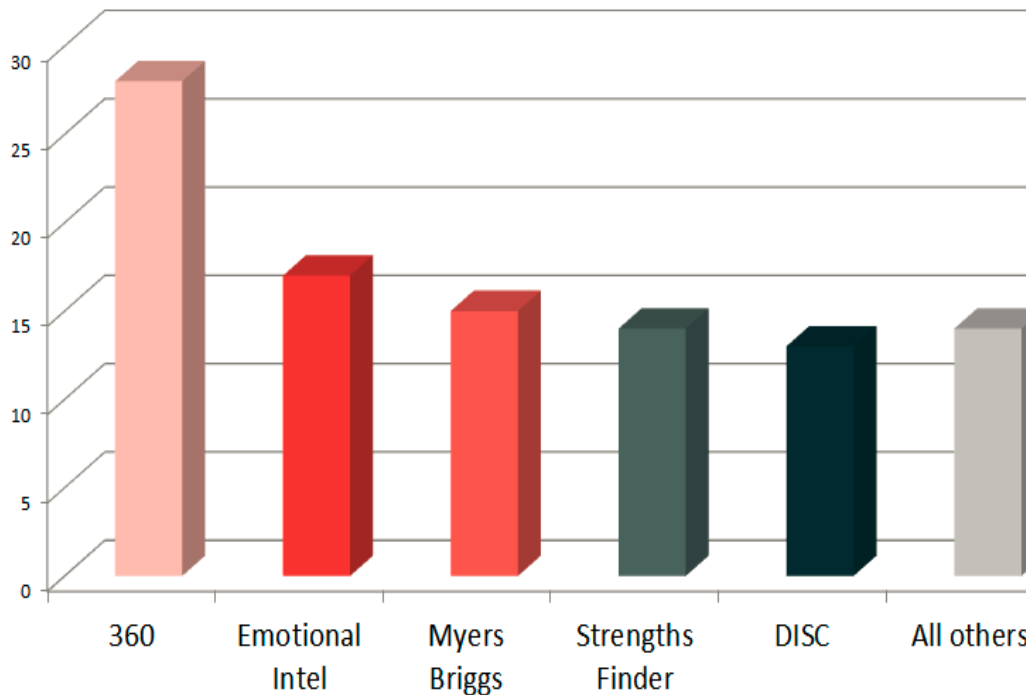


Рисунок 2 - Диагностические инструменты, используемые в процессе коучинга

### Оценка результативности коучинга

Согласно Одиннадцатому годовому исследованию коучинга руководителей, проведённому компанией Шерпа Коучинг [2016, 8], большинство компаний используют для оценки результативности коучинга опрос на 360 градусов (29%); оценку общей удовлетворённости и соблюдения договорённостей (22%), отчёт о деятельности коуча (16%). Наибольшую популярность опроса на 360 градусов для оценки результатов коучинга также показывают другие исследования [2006, 14].

#### Результаты коучинга в компаниях

Исследование компании Шерпа Коучинг [2016, 8] показало, что респонденты в качестве результата коучинга видят следующее:

- управление изменениями;
- создание роста;
- повышение эффективности;
- создание доверительных отношений между сотрудниками;
- эффективное планирование.

В основном коучинг используется для развития мягких навыков, таких как развитие лидерских качеств, навыков влияния, развитие самооосознанности (саморефлексии), эмпатии и навыков межличностного и внутрикомандного взаимодействия, которые считаются сегодня необходимыми деловыми качествами для сегодняшних лидеров – исследование бизнес-школы Хенли [2014, 9], исследование Ассоциации коучинга Джорджии [2006, 14].

Исследование Американской ассоциации менеджмента [2008, 6] показывает растущий интерес к использованию коучинга руководителей во всем мире, в основном с целью увеличения личной эффективности сотрудников, а также построения карьерных траекторий сотрудников. Также по данным того же исследования коучинг используется в посттренинговом сопровождении.

В 2014 году более 80% респондентов [2014, 11] оценивают результативность коучинга руководителей как очень высокую (рис. 3).

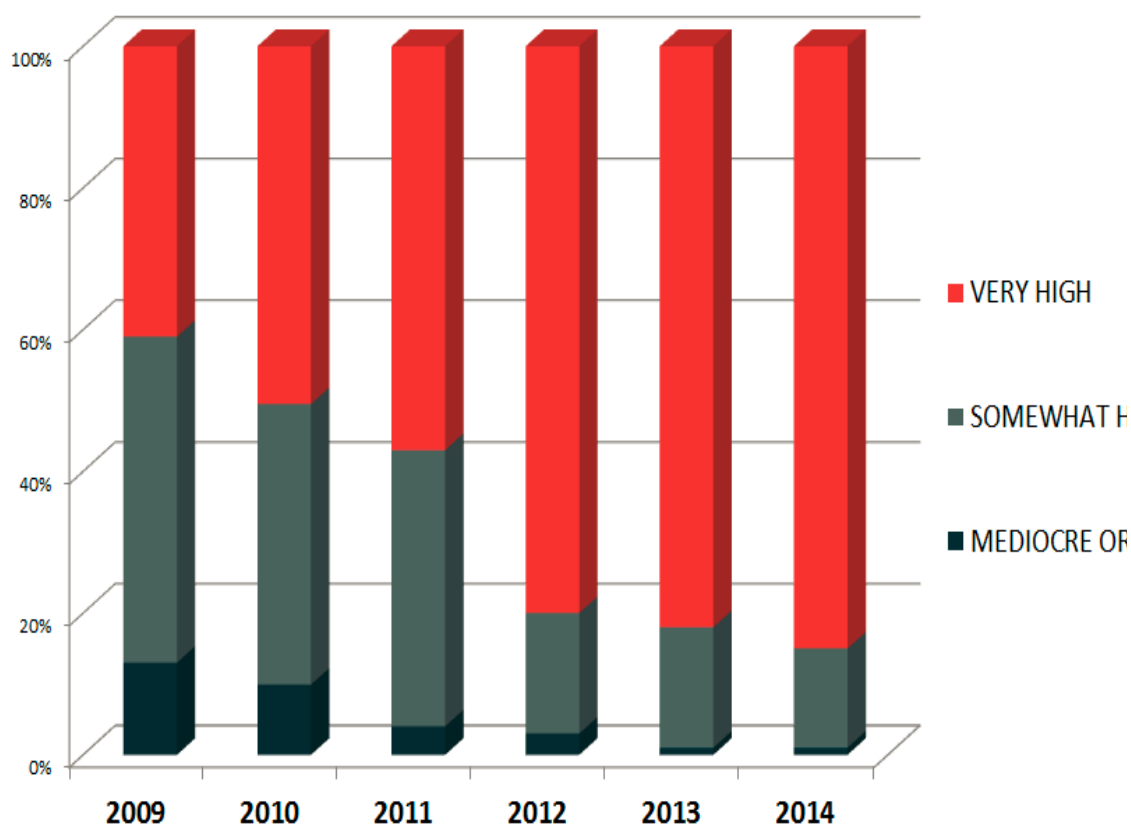


Рисунок 3 - Оценка результативности коучинга

Ковалёв В.И., Хатимлянская К.А. [2015, 1], приводят следующие данные исследований «Manchester Inc.»: повышение производительности труда наблюдали 53% опрошенных руководителей, использовавших коучинг; рост качества работы и укрепление предприятия отметило 48% компаний; 39% руководителей отмечали повышение качества обслуживания, а 34% - снижение жалоб клиентов; уменьшение текучести менеджеров отметили 32% респондентов; снижение расходов – 23%; повышение прибыли – 22%. Также 77% респондентов отметили улучшение рабочих отношений с подчинёнными, а 71% - улучшение рабочих отношений с руководителями; 67% респондентов отметили улучшение командной работы в результате коучинга; 63% - улучшение взаимоотношений с коллегами; удовлетворённость работой повысилась у 61% респондентов; снижение конфликтности – у 52% респондентов.

Для работы с сотрудниками привлекаются как внешние, так и внутренние коучи. Внешние коучи привлекаются скорее для коучинга руководителей, для менеджеров среднего звена чаще привлекаются внутренние коучи [2014, 11; 2008, 6].

### Применение коучинга на государственной службе

В ряде стран коучинг используется для развития государственных служащих [2013, 12; 10].

### Форма проведения коучинга

Различные исследования говорят о том, что коучинг в настоящее время проводится как одно, при личных встречах, так и с использованием средств связи. Так, по результатам исследования Американской ассоциации менеджмента [2008, 6] говорит о том, что большинство (58%) респондентов указало, что коуч-сессии в их организациях проводится при личной встрече, 37% респондентов указало, что при проведении коуч-сессий комбинируются личные встречи, телефонные звонки и web-технологии. При установлении доверительных отношений между коучем и клиентом форма проведения коучинга не влияет на качество работы.

## Продолжительность работы

Большинство коучей и коучинговых организаций считают коучинг кратко- и среднесрочным форматом работы. Так, исследование Американской ассоциации менеджмента даёт следующие результаты о продолжительности коучингового взаимодействия:

- 6-12 месяцев – 30%;
- 3-6 месяцев – 28%;
- 0-3 месяца – 24%;
- более 1 года – 18% [2008, 6].

## Ценообразование

Согласно опросу Ward Howell 2009 года [2010, 13], среди руководителей, сообщивших о размере оплаты за коучинг, 23% платили сумму менее 300 долл. США, 50% - от 300 до 600 долл. США, 20% - от 600 до 1000 долл. США, 7% - более 1000 долл. США.

Исследование Профессиональной ассоциации русскоязычных коучей 2014 года [2014, 2] предоставляет следующие данные: средняя стоимость индивидуального коучинга физических лиц (лайф-коучинга) - 4600 рублей за коуч-сессию (диапазон цен от 1500 до 15000 рублей). Средняя стоимость индивидуального коучинга в организации - 12000 рублей за коуч-сессию (диапазон цен от 3000 до 35000 рублей). Средняя стоимость корпоративного дня коуча - 75000 рублей (диапазон от 12000 до 190000 рублей).

## Объем мирового рынка коучинга

В настоящее время по всему миру насчитывается примерно 53300 практикующих коучей и 10900 коуч-компетентных менеджеров по данным Международной федерации коучинга [2016, 4]; наибольшее количество коучей и коуч-компетентных руководителей — 33% от общей численности — работает в Западной Европе, ещё 32% — в Северной Америке. Для сравнения, в 2011 г. во всем мире действовало 47500, а в 1999 году - 2100 профессиональных коучей по данным Международной федерации коучинга [2016, 4]. Количество коучей в Восточной Европе в 2016 году оценивается в 4500 человек, количество коуч-компетентных руководителей – 1500 человек.

По данным экспертного опроса Рабочей группы «Профессиональный стандарт «Коуч» [2014, 2] в Российской Федерации в сентябре 2013 года практиковали 1000 профессиональных коучей. То есть Россия по количеству коучей отстает от мировых среднерыночных стандартов на 3 порядка в соответствии с международным критерием оценки плотности коучей.

По оценкам исследователей глобальный доход от продажи услуг коучинга в 2015 находился на уровне 2,356 млрд долл., что на 19% больше по сравнению с оценкой 2011 г. В Восточной Европе в 2015 г. рынок коучинга оценивается ISF в 70 млн. долл., прирост с 2011 года составляет 1,4% [2016, 7; 2016, 4].

## Перспективы развития

Согласно исследованию Американской ассоциации менеджмента [2008, 6] к 2018 году потребность в коучах будет продолжаться увеличиваться; коучинг высших руководителей созреет как самостоятельная отрасль; появятся дополнительные барьеры для входа в эту профессию; появятся профессиональные коучи для руководителей среднего звена; коучинг будет все больше использовать информационные технологии.

По оценкам российских экспертов 2014 года [2014, 2], диапазон роста рынка коучинга в России по может составить от 30 до 300% за ближайшие пять лет. Рынок коучинга в России станет более дифференцированным по направлениям и по запросам целевых аудиторий. Появятся явно выраженные узкие специализации, будут более серьезные требования к специалистам этой профессии. Будет больше специализации, появится группа лидеров рынка – до 50 человек, откроются новые направления, связанные с повышением квалификации коучей – школы менторов и супервизоров, будет больше мастер-клас-

сов от мастеров коучинга. В большинстве консалтинговых компаний появится услуга «коучинг». Станет больше внутренних коучей в компаниях. Клиенты – физические лица будут чаще обращаться за услугами карьерного и лайф-коучинга. Начнется внедрение коучинговых технологий в государственных структурах и в системе образования. Будет больше онлайн-овых и дистанционных продуктов.

В Российской Федерации в течение последних трех лет разрабатывается и проходит общественное обсуждение профессиональный стандарт «Коуч». После этого профессиональный стандарт будет передан в Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации для экспертизы и утверждения [2014, 2].

---

## Список использованной литературы:

1. Ковалев В.И., Хатимлянская К. А. Коучинг как инновационный стиль менеджмента персонала в современном глобализированном обществе Интернет-журнал «Наукovedение» <http://naukovedenie.ru> Том 7, №6 (ноябрь - декабрь 2015) (<http://naukovedenie.ru/PDF/142EVN615.pdf>)
2. Королихин А. В. Рынок коучинга в России и за рубежом: статистика и тенденции развития Организационная психология. 2014.Т. 4. № 1. С. 17–24
3. Мелия М. Адекватное позиционирование коуч-консультанта в свете трехмерной модели «значимого другого» А. В. Петровского Развитие личности, № 2 – 2014, С. 159-172
4. 2016 ICF Global Coaching Study [Электронный ресурс] (<http://coachfederation.org/2016study>)
5. Association For Coaching UK Coaching Viewpoint 2014
6. Coaching: A Global Study of Successful Practices - Current Trends and Future Possibilities 2008-2018 by the American Management Association [Электронный ресурс] (<http://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf>)
7. Comparing the Effectiveness of Individual Coaching, Self-Coaching, and Group Training: How Leadership Makes the Difference Sabine Losch,1,\* Eva Traut-Mattausch,1 Maximilian D. Mühlberger, Eva Jonas [Электронный ресурс] (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4853380/>)
8. Eleventh Annual Executive Coaching Survey 2016 © 2016 Sherpa Coaching [Электронный ресурс] ([http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/2016\\_Executive\\_Coaching\\_Survey\\_PUBLIC.pdf](http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/2016_Executive_Coaching_Survey_PUBLIC.pdf))
9. Henley Corporate Learning Survey 2014 [Электронный ресурс] (<http://henley.ac.uk/news/news-item/henley-corporate-learning-survey-2014/>)
10. McKenzie K. Coaching for the public sector [Электронный ресурс] ([http://www.mile.org.za/QuickLinks/News/Presentations/DELIVERY%20MAGAZINE%20ON%20COACHINGworkplace\\_issue0305.pdf](http://www.mile.org.za/QuickLinks/News/Presentations/DELIVERY%20MAGAZINE%20ON%20COACHINGworkplace_issue0305.pdf))
11. Ninth Annual Executive Coaching Survey 2014 © 2014 Sherpa Coaching [Электронный ресурс] (<http://cdn.libraryofprofessionalcoaching.com/wp-app/wp-content/uploads/2014/01/2014-Executive-Coaching-Survey-Public-report.pdf>)
12. Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture EUROPEAN COMMISSION, Directorate-General for Research and Innovation, Innovation Union, 2013
13. Talent Equity Institute, Ward Howell «Коучинг как инструмент развития: философия и практика» Talent Equity Newsletter, №3, 2010 г. [Электронный ресурс] ([http://www.wardhowell.com/teinstitute/magazine\\_3/chto\\_takoe\\_kouching/](http://www.wardhowell.com/teinstitute/magazine_3/chto_takoe_kouching/))
14. Survey report: The State of Corporate Coaching in Metropolitan's Atlanta Major Corporations February 2006 be Georgia Coach Accotiation



# Analysis of Russian and foreign experience of coaching managers

Lebedeva A.V.

Researcher of the Research Laboratory «Diagnostics and Assessment of Principals» at the HSPM RANEPA Viktor Korzenko, Deputy Head of Municipal Administration «Gorod Astrakhan»

e-mail: avlebedeva@mail.ru

## Abstract

This article provides an overview of topical issues of coaching application (definition, scope, results, evaluation methods, development prospects, market capacity). The definition is given, the characteristic features of coaching, areas of its application and evaluation methods are considered. The results of coaching efficiency are given on the examples of real practice.

## Key words

• personal potential • personal resource • personal growth • professional development • coaching • individual support. •

---

## References

1. Kovalev V.I., Khatimlyanskaya K. A. Coaching as an innovative style of personnel management in a modern globalized society Internet magazine «Science Study» <http://naukovedenie.ru> Volume 7, №6 (November - December 2015) (<http://naukovedenie.ru/PDF/142EVN615.pdf>)
2. Korolykhin A. B. Coaching market in Russia and abroad: statistics and development trends Organizational psychology. 2014.T. 4. № 1. C. 17–24
3. Melya M. Adequate positioning of the coaching consultant in the light of the three-dimensional model of the «significant other» A. V. Petrovsky Personal Development, No. 2 - 2014, pp. 159-172
4. 2016 ICF Global Coaching Study [Electronic resource] (<http://coachfederation.org/2016study>)
5. Association For Coaching UK Coaching Viewpoint 2014
6. Coaching: A Global Study of Successful Practices - Current Trends and Future Possibilities 2008-2018 by the American Management Association [Electronic Resources] (<http://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf>)
7. Comparing the Effectiveness of Individual Coaching, Self-Coaching, and Group Training: How Leadership Makes the Difference Sabine Losch,<sup>1,\*</sup> Eva Traut-Mattausch,<sup>1</sup> Maximilian D. Mühlberger, Eva Jonas [Electronic resource] (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4853380/>)
8. Eleventh Annual Executive Coaching Survey 2016 © 2016 Sherpa Coaching ([http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/2016\\_Executive\\_Coaching\\_Survey\\_PUBLIC.pdf%20files/2016\\_Executive\\_Coaching\\_Survey\\_PUBLIC.pdf](http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/2016_Executive_Coaching_Survey_PUBLIC.pdf%20files/2016_Executive_Coaching_Survey_PUBLIC.pdf))
9. Henley Corporate Learning Survey 2014 [Electronic Resource] (<http://henley.ac.uk/news/news-item/henley-corporate-learning-survey-2014/>)

10. McKenzie K. Coaching for the public sector [Electronic resource] ([http://www.mile.org.za/QuickLinks/News/Presentations/DELIVERY%20MAGAZINE%20ON%20COACHINGworkplace\\_issue0305.pdf%20MAGAZINE%20ON%20COACHINGworkplace\\_issue0305.pdf](http://www.mile.org.za/QuickLinks/News/Presentations/DELIVERY%20MAGAZINE%20ON%20COACHINGworkplace_issue0305.pdf%20MAGAZINE%20ON%20COACHINGworkplace_issue0305.pdf))
11. Ninth Annual Executive Coaching Survey 2014 © 2014 Sherpa Coaching (<http://cdn.libraryofprofessionalcoaching.com/wp-app/wp-content/uploads/2014/01/2014-Executive-Coaching-Survey-Public-report.pdf>)
12. Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture EUROPEAN COMMISSION, Directorate-General for Research and Innovation, Innovation Union, 2013
13. Talent Equity Institute, Ward Howell, Coaching as a Development Tool: Philosophy and Practice, Talent Equity Newsletter, No. 3, 2010. [Electronic resource] ([http://www.wardhowell.com/teinstitute/magazine\\_3/chtotakoe\\_kouching/\\_3/chtotakoe\\_kouching/](http://www.wardhowell.com/teinstitute/magazine_3/chtotakoe_kouching/_3/chtotakoe_kouching/))
14. Survey report: The State of Corporate Coaching in Metropolitan's Atlanta Major Corporations February 2006 by Georgia Coach Association

