

УДК 005.1:005.572

КОУЧИНГ КАК НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

М.Б. Сейсекенова, Э.О. Кыдырбаева

Рассмотрен коучинг как вид консультирования и как стиль управления, его история, преимущества и необходимость применения в управлении организацией в современных условиях. Изучены основные черты и виды коучинга, возможность его использования как нематериальной мотивации для эффективного повышения активности своих сотрудников.

Ключевые слова: коучинг; коуч; бизнес-консультирование; тренинговые программы; коуч-сессия; лайф-коучинг; стратегический коучинг; тактический коучинг; оперативный коучинг; текущий коучинг; заочный (дистанционный) коучинг.

COACHING AS A NEW DIRECTION IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

M.B. Seysekenova, E.O. Kadyrbaeva

The article considers coaching as a kind of consulting and as a management style, its history, its advantages and necessity of application in management of the organization in the modern conditions. The main features and types of coaching, the possibility of using coaching, as an intangible motivation for effectively increasing the activity of their employees are studied.

Keywords: coaching; coach; business consulting; training programs; coach session; life coaching; strategic coaching; tactical coaching; operational coaching; current coaching; correspondence (remote) coaching.

В современных условиях, когда постоянно меняется ситуация на рынке, растет конкуренция, в организации появляются все новые проблемы, которые зачастую решает руководитель, помочь может консультант (коуч), который способствует дальнейшему обучению и развитию организационных, личностных и иных качеств руководителя. На сегодняшний день коучинг необходим не только первому руководителю, но и всему управленческому аппарату организации – менеджерам разных уровней, специалистам.

Популярность коучинга в нашей стране стремительно растет, и связано это в первую очередь с тем, что коучинг удачно сочетает в себе раскрытие потенциальных возможностей руководителя, анализ прошлых ошибок и удач, отработку им практических навыков и обучение новым подходам.

С английского Coaching переводится как тренировка, репетиторство, подготовка, а Coach – тренер, наставник, репетитор [1].

Своими корнями коучинг уходит в спорт, точнее в тренерскую работу. Методики, ориентированные не столько на точное выполнение инструкций, сколько на максимальное раскрытие внутреннего потенциала спортсмена, были поисти-

не революционными. Таким образом, выявив закономерность достижения цели через определенные действия, появилось принципиально новое направление консультирования – коучинг.

Современный коучинг принято делить на несколько направлений:

- 1) коучинг как вид консультирования;
- 2) коучинг как стиль управления.

Первый коучинг – для решения клиентом различных задач в сфере бизнеса, а второй – для решения каких-либо жизненных задач, достижения жизненных целей.

Коучинг как стиль управления становится все более популярным во всем мире, и в нашей стране в частности. Он внедряется как альтернатива весьма распространенному сейчас директивному стилю руководства, который уже не соответствует требованиям современного бизнеса. Поэтому коучингу обучаются все менеджеры организации и все ее сотрудники.

Одним из основоположников коучинга является профессор Гарвардского университета, спортсмен Тимоти Голви (Timothy Gallwey). 1 августа 2012 г. он основал Школу коучинга по методу внутренней игры (Inner Game School of Coaching).

Голви определил коучинг как “раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться” [2].

Международная федерация коучинга (ICF) дает следующее определение процесса коучинга: “Коучинг (coaching) – это непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам достигать реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни” [3].

Рассмотрим основные отличительные черты коучинга от других форм консультирования и обучения:

- сохранение ответственности за руководителем, работающим с коучем;
- возможность работы как с профессиональной, так и с личной стороной жизни;
- способность руководителя освоить новый способ менеджмента, позволяющий раскрыть потенциал свой и своих подчиненных.

Существуют разные виды (модели) коучинга [4]:

- 1) в зависимости от области применения:
 - бизнес-коучинг – профессиональная сфера, совместная работа над достижением профессиональных и личных целей клиента в контексте его бизнеса или организации. Целью является улучшение как результатов и показателей бизнеса, так и карьерной самореализации человека (с лайф-коучингом).
 - персональный, или лайф-коучинг – непрофессиональная сфера, когда рассматривается достижение цели в интересах человека как личности;
- 2) в зависимости от количества клиентов:
 - индивидуальный (персональный, личный) – достижение поставленной цели или решение проблемы в своих интересах;
 - групповой (командный, корпоративный) – достижение поставленной цели или решение проблемы в интересах организации;
- 3) в зависимости от уровня решаемых проблем:
 - стратегический – постановка целей, разработка стратегии и задач по их достижению;
 - тактический – решение локальных задач по достижению стратегических целей;
 - оперативный – решение текущих вопросов и проблем;
- 4) в зависимости от временного режима:
 - долгосрочный;
 - среднесрочный;
 - краткосрочный;
 - текущий;

5) в зависимости от способа проведения:

- очный (тет-а-тет);
- заочный (дистанционный).

В результате внедрения корпоративного коучинга в организации растет прибыль: по данным Международной федерации коучинга, окупаемость затрат на коучинг равна 5,3 к 1.

Индивидуальный бизнес-коучинг может оказаться тем незаменимым инструментом, который даст возможность руководителю выбрать наиболее верный путь решения сложного вопроса. Его задача – повысить эффективность работы, но при этом улучшаются все личностные качества человека. Правильно заданные вопросы помогают выстроить всю жизненную систему гармоничным образом. С помощью коучинга топ-менеджеры совершенствуют свои ключевые компетенции (навыки грамотной постановки целей, делегирования полномочий, мотивации персонала, контроль деятельности подчиненных), повышает успешность организации, перераспределяет ресурсы времени, чтобы научиться правильно сочетать работу и отдых.

У коуча существуют специальные психологические инструменты и программы коучинга, коучинг-вопросы, применяемые как в лайф-, так и в бизнес-коучинге индивидуально к каждому клиенту.

В коучинге как стиле руководства могут быть заинтересованы практически все организации, стремящиеся к повышению эффективности управления, максимальному использованию потенциала сотрудников организации, созданию благоприятной и продуктивной атмосферы внутри организации. Следует признать, что на сегодняшний день коучинг – это оптимальный стиль управления.

Согласно данным исследования 2012 ICF Global Coaching Study, проведенного PricewaterhouseCoopers на девяти языках, в котором приняло участие 12 000 коучей из 117 стран (Северной, Южной и Латинской Америки, Западной и Восточной Европы, Азии, Африки, Австралии и Новой Зеландии), рынок коучинга в мире за пять лет (с 2007 г.) вырос на треть – с 1,5 млрд долл. США достиг объема почти 2 млрд долл. США. По данным исследования, 47 500 коучей работают в 117 странах мира (таблица 1) [5].

Средняя плотность коучей в мировом масштабе составила 1 на 1 млн населения планеты. А плотность в странах с высокими уровнями доходов – США, Западная Европа и Океания (Австралия и Новая Зеландия) – составляет 40–46 коучей на 1 млн населения этих регионов.

При этом 76 % коучей практиковали в регионах с высокими доходами населения: Западной

Европе, Северной Америке и Океании. Наибольший прирост количества коучей наблюдался в Латинской Америке и Азии. Согласно глобальной статистике, за предыдущий исследованию год у 59 % коучей количество клиентов возросло и у 25 % осталось неизменным (у 14 % уменьшилось). Средняя стоимость коуч-сессии выросла у 37 % участников исследования и осталась прежней у 57 % участников (у 6 % уменьшилась). Количество сессий увеличилось у 49 % коучей, у 38 % сохранились те же показатели (у 13 % уменьшилось). Годовой доход приумножился у 55 % респондентов и не изменился у 29 % (14 % уменьшился).

Таблица 1 – Распределение коучей в мировом пространстве

Регионы мира	Общее число коучей, чел.	Доля, %
Западная Европа	17 800	37,2
Северная Америка	15 800	33,5
Восточная Европа	3 500	7,4
Азия	3 300	7,0
Латинская Америка и Карибский регион	2 600	5,4
Океания	2 400	5,1
Ближний Восток и Африка	2 100	4,3
Всего:	47 500	

Таблица 2 – Распределение годового дохода коучей в мировом пространстве, *долл. США*

Регионы мира	Годовой доход
Океания	66 200
Западная Европа	52 100
Северная Америка	50 400
Ближний Восток и Африка	39 600
Азия	36 500
Латинская Америка и Карибский регион	34 400
Восточная Европа	24 000

Средний годовой доход коучей в глобальном исчислении составил 47 900 *долл. США* (таблица 2). Причем кроме коучинга участники исследования получали неучтенный в исследовании доход от консалтинга (62 % упоминаний) и/или тренингов (60 %).

Глобальные тенденции: 76 % коучей, принявших участие в исследовании ICF Global Coaching Study, ожидают увеличения своих доходов в течение года; 36 % респондентов считают основной возможностью для развития коучинга увеличение осведомленности о преимуществах коучинга; 28 % респондентов считают важным для развития коучинга публикацию достоверных данных о возврате

инвестиций (ROI) и возврате на ожидания от коучинга (ROE); 14 % выступают за улучшение общего восприятия коучинга; 11 % считают возможным повышение спроса на коучинг; 53 % респондентов верят, что коучинг станет регулироваться (24 % не уверены, что это повлияет позитивно на развитие профессии коуча); 84 % респондентов из указанных выше считают, что лучшими регуляторами рынка коучинга будут профессиональные сообщества; 43 % респондентов считают основным негативным фактором на рынке коучинга наличие не обученных на должном уровне специалистов, которые именуют себя коучами; 30 % респондентов считают негативными факторами проблемы внутренних рынков; 9 % считают, что происходит насыщение рынка (таблица 3).

Таблица 3 – Объем рынка коучинга в мировом пространстве, *млн долл.*

Регионы мира	Объем рынка
Западная Европа	828 (41,8 %)
Северная Америка	707 (35,7 %)
Океания	139 (7,0 %)
Азия	95 (4,8 %)
Латинская Америка и Карибский регион	73 (3,7 %)
Восточная Европа	69 (3,5 %)
Ближний Восток и Африка	(3,5 %)
Всего:	1 979 (100 %)

Отмечается рост спроса на внутренних коучей в организациях за счет отказа от услуг независимых коучей: 79 % организаций-респондентов предполагают увеличение доли внутренних коучей для поддержки в развитии коучинговой культуры управления, воодушевления руководителей применять коучинг в управлении; 44 % организаций-респондентов считают, что соотношение цена/качество в применении внутренних коучей в определенном сегменте лучше. Внутренние коучи лучше понимают корпоративную политику и особенности своей организации. Вероятно, поэтому время работы внутренних коучей в два и более раз меньше, чем внешних коучей. Это отметили 79 % участников опроса. Тем не менее 85 % организаций по-прежнему нанимают внешних коучей для своих первых лиц. Эта устойчивая тенденция сохраняется с предыдущего исследования в 2015 г. Так, рост стоимости и спроса на коучинг высших руководителей внешними коучами провоцирует увеличение использования внутренних коучей для низших уровней иерархии с точки зрения оптимизации бюджета.

Ожидается рост спроса на командный коучинг в корпоративном формате в ближайшие три

года. Только 5 % организаций-респондентов не планируют использование командного коучинга. Есть тенденция перехода от индивидуальной к групповой работе в различных форматах на всех уровнях руководства. Наблюдается максимальный рост спроса на командный коучинг для команд высших руководителей и топ-менеджмента; 68 % респондентов отметили, что они не собираются заменять командный коучинг индивидуальным, т.к. они дополняют друг друга. Источники запроса на командный коучинг: разработка стратегии и изменение поведенческой динамики в организации. Организации-респонденты считают командный коучинг более масштабным способом организационного развития для изменения корпоративной культуры, наделения властными полномочиями и сотрудничества. Командный коучинг демонстрирует эффективность как в кратко-, так и в долгосрочной перспективе. Он эффективен для вновь созданных команд, т.е. команд, созданных для достижения быстрых результатов, а также для интеграции новых членов в уже работающие команды (Ridler Report 2013, данные для Великобритании).

Растет спрос на executive-коучинг в корпоративном формате для развития лидерства высшего руководства по сравнению с программами MBA. Основные критерии: 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 %) (Ridler Report 2013).

Крупнейшими некоммерческими организациями (НКО) в индустрии коучинга являются: Worldwide Association of Business Coaches (WABC); International Coach Federation (ICF); Association for Coaching (AC); The European Mentoring and Coaching Council (EMCC). Существует еще около 20 некоммерческих организаций, 10 сервисных объединений, 10 профессиональных сетей, консорциумы и корпорации (организации-

провайдеры услуг коучей). В 2015 г. три крупных некоммерческих организации – International Coach Federation (ICF), Association for Coaching (AC) и European Mentoring and Coaching Council (EMCC) – объединились в консорциум для совместного формирования профессии коуча в мировом масштабе. Консорциум объединяет в данный момент около 44 000 профессиональных коучей [6].

Согласно международной статистике рынок коучинга в Казахстане находится на стадии формирования. В соответствии с международным критерием оценки плотности коучей мы отстаем от мировых среднерыночных стандартов по количеству коучей на несколько порядков. Профессионального коучинга по мировым стандартам, согласно глобальной статистики ICF, в нашей стране пока нет. С другой стороны, у коучинга в Казахстане огромный потенциал роста, т.к. рынок коучинга в Казахстане становится структурированным и дифференцированным по специализациям коучинг-школ. Коучинговые технологии начинают внедряться в государственных структурах и в системе образования.

Таким образом, мы видим, что коучинг в настоящее время важен как для менеджеров, так и для всех людей, кто хочет максимально реализовать себя в жизни, быть успешным в своей деятельности. Коучинг поможет каждому оптимально выстроить карьеру, добиться взаимопонимания с окружающими, повысить эффективность бизнеса, улучшить качество личной жизни.

Литература

1. Оксфордский словарь английского языка. М., 2000. 620 с.
2. Голви Тимоти (W. Timothy Gallwey). URL: school-2.3dn.ru/news/2015-01-30-691
3. Материалы Международной федерации коуча.
4. URL: <http://www.erickson.ru/what-is-coaching.htm>
5. Обзор некоммерческих объединений коучей. URL: <http://prof-coach.ru/nekommercheskie-organizatsii-kouchey>
6. Организационная психология. 2015. Т. 4. № 1. С. 17–24. URL: www.orgpsyjournal.hse.ru.