

---

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: O15

УДК: 331.101

## КОУЧИНГ-ТЕХНОЛОГИЯ: СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



**Анастасия Максимовна Абалакова**

магистрант кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета; ведущий экономист Алтайского Регионального филиала АО «Россельхозбанк»,  
Россия, Барнаул, [anasta.abalakova@yandex.ru](mailto:anasta.abalakova@yandex.ru), ORCID 0009-0003-8106-673X



**Ирина Юрьевна Ануфриева**

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул,  
[anufrieva\\_irina@mail.ru](mailto:anufrieva_irina@mail.ru), ORCID 0000-0002-3773-4193

**Резюме.** Статья посвящена современным особенностям и проблемам применения коучинговой технологии в практике управления человеческими ресурсами организаций.

Цель исследования состоит в выявлении современных характеристик и трендов управления человеческими ресурсами с использованием коучинга.

Авторы проводят обзор различных точек зрения на понятие «коучинг», выявляют необходимость перехода к экономике замкнутого цикла и анализируют опыт ее применения в организациях Алтайского края.

Статья раскрывает существующие проблемы, перспективы внедрения циркулярного производства в Алтайском крае с точки зрения управления персоналом и содержит рекомендации для успешной реализации концепции устойчивого развития организаций.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, коучинг, коуч

**Для цитирования:** Абалакова А. М., Ануфриева И. Ю. Коучинг-технология: современная практика управления человеческими ресурсами // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2024. № 20. С. 41–50.

# COACHING TECHNOLOGY: MODERN PRACTICE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Anastasia M. Abalakova**

*Master's Student of the Department of Management, Business Organization and Innovation of Altai State University; Leading Economist of the Altai Regional Branch of Rosselkhozbank JSC, Russia, Barnaul, e-mail: anasta.abalakova@yandex.ru, ORCID 0009-0003-8106-673X*

**Irina Yu. Anufrieva**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Business Organization and Innovation of Altai State University, Russia, Barnaul, e-mail: anufrieva@mc.asu.ru, ORCID 0000-0002-3773-4193*

**Resume.** The article is devoted to modern features and problems of using coaching technology in the practice of managing human resources of organizations.

The purpose of the study: to identify modern characteristics and trends of human resource management using coaching.

The authors review various points of view on the concept of "coaching," identify the need for a transition to a closed-loop economy and analyze the experience of its application in organizations of the Altai Territory.

The article reveals the existing problems, the prospects for the introduction of circular production in the Altai Territory from the point of view of personnel management and contains recommendations for the successful implementation of the concept of sustainable development of the organization.

**Keywords:** human resources management, coaching, coach

**For citation:** Abalakova A. M., Anufrieva I. Yu. Coaching Technology: Modern Practice of Human Resource Management. *Upravlenie sovremennoj organizacijej: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives.* 2024;20:41–50. (In Russ.).

**A**ктуальность и проблематика исследования. На сегодняшний день управлению человеческими ресурсами уделяется особое внимание. Успешная деятельность организаций, максимально эффективное решение задач, повышение конкурентоспособности, рентабельность, стабильность деятельности организаций в целом — все это замыкается на формировании, развитии и использовании человеческих ресурсов организаций — основной движущей силы любой организации.

В современном мире стремительно развивающихся различных технологий факторы и условия среды требуют постоянной адаптации организаций к ним. Конкурентная среда на рынке труда становится все более жесткой и избирательной, методы управления человеческими ресурсами претерпевают значительные изменения. Традиционные методы отходят на второй план, в то время как более новые и гибкие методы занимают их место и приносят изменения и нововведения в современную практику управления человеческими ресурсами. Одним из таких методов, по нашему мнению, можно считать коучинг.

Коучинг не является в чистом виде академической кадровой технологией, но его методики содержат в себе инструменты психологии, практики менторов и бизнес-тренеров. Какими бы принципами коучинга

и методиками ни пользовался профессионал, он все равно не будет давать клиенту готовых прямых ответов на вопросы, а поможет найти их внутри себя, чтобы достичь поставленной цели (О'Нил, 2005).

В России как на уровне Алтайского края, так и в отдельно взятой организации данная технология вновь набирает популярность в сфере управления человеческими ресурсами, но уже в измененных реалиях. Поэтому данное исследование направлено на рассмотрение такого кадрового инструмента, как коучинг, в современной практике управления человеческими ресурсами, на изучение состояния рынка коучинга в России в целом, и в Алтайском крае в частности, а также на определение перспектив его развития в будущем в России.

Откуда пришла к нам технология коучинга? Термины «коучинг» и «коуч» заимствованы из английского языка — coaching и coach соответственно.

Есть несколько гипотез происхождения слова coach в английском языке. Согласно первой из них данное понятие произошло от венгерского kocsi — повозка, дорожный экипаж. Позднее возникло немецкое kutsche — карета, и, как следствие, появилось название «кучерь» для человека, управляющего повозкой. Слово ассоциировалось с преподавателями, которые, как извозчик, направляли и поддерживали учеников на пути получения знаний. Позднее

именно словом «коуч» стали называть репетиторов и частных учителей.

Следующая гипотеза происхождения основывается на том, что богатые семьи во время длительных путешествий брали с собой проводника, который ехал в их карете и помогал ориентироваться в поездке. Отсюда возникла ассоциация с учителем, тренером, преподавателем.

Еще одна из гипотез ссылается на сленг британских студентов, для успешной сдачи экзаменов обратившихся за помощью к своего рода «помощникам», которые были специально обучены для этого.

Несмотря на разнообразие гипотез и сходность их происхождения, первая из упомянутых теорий считается наиболее ранней и более подтвержден-

ной, так как закреплена в этимологической литературе.

Используемое на сегодняшний день понятие «коучинг» пришло из сферы спорта, а именно из тренерской работы. Ранее любая тренерская работа называлась коучингом, а учитель, преподаватель, тренер — коучем.

Основоположником данного понятия считается Тимоти Голви, совершенствовавший свою тренерскую работу в теннисе. Именно он первым начал изучать процессы, происходящие между игроками, выявляя связь между постановкой цели, концентрацией игроков на различных аспектах игры и полученными впоследствии результатами. Так впервые появилось понятие «внутренней игры»<sup>1</sup>.

**Авторские подходы к определению понятия «коучинг»**

**Author's approaches to the definition of the concept of “kuching”**

**Таблица 1**

**Table 1**

Тимоти Голви	Джон Уитмор	Томас Дж. Леонард
Считал, что самый опасный соперник — в голове, а не по ту сторону «сетки», и задача тренера (коуча) — помочь игроку убрать или максимально уменьшить внутренние препятствия и сдерживающие силы на пути раскрытия потенциала. В 1974 г. вышла книга Т. Голви «Теннис как внутренняя игра», в которой он обратил внимание на механизм естественного обучения и способность человека без особых усилий и самостоятельно узнавать, как и каким образом нужно действовать в конкретном моменте и ситуации. Задача «внутренней игры» — научиться доверять своей прирожденной, естественной сути. Позже Тимоти Голви стал основателем консалтинговой компании «The Inner Game», продвигая коучинг в бизнесе и управлении предпринимательской деятельностью с целью поиска лучших способов управлять изменениями	Считается одним из основателей данной технологии работы с человеческими ресурсами. Именно он создал знаменитую коучинговую модель GROW и написал важнейшую книгу сферы — «Коучинг высокой эффективности», переведенную на 17 языков. Уже в 1979 г. в Англии по инициативе Дж. Уитмора были впервые запущены тренинги по коучингу на основе метода внутренней игры, а до этого Дж. Уитмор практиковал метод в собственной лыжной школе в Альпах	Создал понятие персонального (личностного) коучинга. Этот бизнес-тренер внес огромный вклад в развитие профессии и направления. Т. Леонард основал: в 1992 г. — Университет коучей (Coach University); в 1995 г. — Международную федерацию коучинга (International Coach Federation), которая до сих пор остается крупнейшей в мире; в 2000-х гг. — Международную ассоциацию сертифицированных коучей (International Association of Certified Coaches)

Основоположники коучинга полагали, что коучинг позволяет решать на практике такие задачи, как:

- помочь работникам организации в обучении и самостоятельности принимаемых решений;
- помочь руководителям в создании «обучающих организаций»;
- помочь менеджерам в становлении коучами.

**Коучинг как современная технология управления человеческими ресурсами нацелен в основном на улучшение эффективности как отдельных работников, так и организаций в целом. В научной литературе большинство авторов указывают на следующие цели и задачи коучинга как современной кадровой технологии (Рыбкин, Падар, 2009).**

<sup>1</sup> Сачко М. Понятие коучинга и история его возникновения // Телетайп. URL: [https://teletype.in/@sachko.maxim/start\\_couching\\_1.1](https://teletype.in/@sachko.maxim/start_couching_1.1)

**Цели и задачи коучинга**  
**The goals and objectives of coaching**

*Таблица 2**Table 2*

Цели коучинга		
Задачи коучинга		
<b>Развитие человеческих ресурсов</b> <b>Повышение производительности</b> Коучинг помогает работникам осознать свои сильные стороны, развить навыки и достичь максимальной эффективности в своей работе. <b>Улучшение мотивации</b> Деятельность коуча направлена на четкое целеполагание работника, повышение уверенности в себе, оказание поддержки и вдохновения для достижения этих целей. <b>Развитие лидерских качеств</b> Коучинг может быть использован для подготовки будущих руководителей, помогая им развивать навыки управления, коммуникации и мотивации. <b>Улучшение уровня коммуникации</b> Коучинг способствует улучшению коммуникации между работниками, повышению качества обратной связи и созданию более позитивной рабочей атмосферы	<b>Эффективность деятельности организации</b> <b>Повышение производительности труда</b> Развитие работников через коучинг повышает как личную, так и общую производительность труда и приводит к более качественным результатам в организации. <b>Снижение текучести кадров.</b> Удовлетворенность работников и их включенность в работу, достигаемые с помощью коучинга, снижают риск увольнения и создают более стабильную и сплоченную команду. <b>Улучшение адаптации новых сотрудников</b> Коучинг может быть использован для быстрой адаптации новичков к рабочим процессам, знакомства с корпоративной культурой и повышения их эффективности. <b>Стимулирование инноваций</b> Коучинг может помогать работникам развивать творческое мышление, искать новые решения и создавать новые идеи, что способствует росту инноваций в организации	<b>Создание корпоративной культуры</b> <b>Повышение уровня доверия</b> Коучинг способствует развитию доверительных отношений между руководящим звеном и работниками, улучшению взаимодействия и созданию более открытой атмосферы. <b>Повышение вовлеченности сотрудников</b> Коучинг увеличивает вовлеченность работников в рабочий процесс, повышает их приверженность организации и способствует достижению общих целей

По мнению большинства специалистов, коучинг — это мощная технология управления, которая позволяет достичь значительных результатов в развитии работников, повышении эффективности деятельности организации и создании процветающей корпоративной культуры.

Коучинг, как кадровая технология управления, основывается на соблюдении ряда принципов, т. е. фундаментальных правил и ценностей, которые лежат в основе этого процесса и определяют его эффективность. Основываясь на рассмотрении разных взглядов авторов на концепции коучинга, можно выделить следующие обобщенные принципы:

1. Конфиденциальность. Этот принцип коучинга является этической и профессиональной основой деятельности. Все, что происходит в рамках беседы коуча и клиента, должно оставаться только между ними.

2. Нацеленность на решение проблемы. Весь процесс работы специалиста ориентирован на решение задачи клиента. Его не интересуют причины возникновения проблемы. Он помогает человеку, который к нему обратился, правильно определить препятствие, поставить цель, и дальше они совместно занимаются поиском и созданием решения.

3. Клиентоориентированность. Профессиональный взгляд коуча, руководствующегося принципа-

ми персонального коучинга, в любом случае должен быть нацелен на клиента, на его субъективную картину мира, а не на представления или нормы коуча. Коуч всегда находится на стороне клиента.

4. Нацеленность на позитив. Чтобы помочь обратившемуся найти выход из сложившейся ситуации, консультант должен использовать базовые принципы коучинга и найти точку опоры в ней: увидеть сильные стороны клиента и качества, которые позволят ему двигаться вперед. Исходить надо из того, что пришедший — уже победитель. Это поможет понять его стратегию поведения в жизни, принципы взаимодействия с партнерами и конкурентами.

5. Честность и искренность. Иными словами — баланс между внутренним опытом и внешним самовыражением. Часто коучи расходуют силы на создание во время сессий образа, не принадлежащего на самом деле личности. Тогда и клиент начинает скрываться от него за формальными ответами. В таких случаях коучинг становится неэффективным и даже бесполезным (Рыбкин, Падар, 2009, с. 153).

При изучении принципов, на которых строится такая технология управления человеческими ресурсами, как коучинг, стоит также упомянуть принципы Милтона Эрикссона. Милтон Хайланд Эриксон — один из наиболее влиятельных психиатров и психологов

в мире. Основные принципы коучинга Эрикссона зачастую представляются спорными, их нередко называют «тонкими гранями», но специалисты их учитывают на практике.

### Принципы коучинга по М. Эрикссону

#### The principles of coaching by M. Erickson

Таблица 3

Table 3

Принцип	Содержание принципа
С человеком все хорошо	Нередко люди считают свои или чужие поступки ненормальными. Но сравнивать людей некорректно, они могут расти и изменяться всю жизнь, а также каждый будет проживать некоторые ситуации и получать разный жизненный опыт. Любой коуч-специалист должен работать с человеком таким, какой он есть. Согласно этому принципу безусловным считается тот факт, что все люди нормальны. Если кто-то отличается от большинства, это значит, что он может решить привычные для них задачи по-своему
Человек всегда выбирает лучшее	Каждый делает максимальное из того, что может, основываясь на внутренних особенностях. Зачастую многие люди оценивают прошлые поступки и решения неверными. Но важно понимать, что любое принятное решение было лучшим для конкретной ситуации. Чтобы помочь клиенту сделать правильный выбор, нужно показать ему плюсы всех возможных вариантов. Тогда он сделает единственно правильный выбор
Изменения не только возможны, но и неизбежны	Всему вокруг свойственно меняться. Меняются времена, обстоятельства, возраст, опыт, окружающие, все трансформируется. Выбор заключается лишь в том, чтобы просто наблюдать за изменениями или влиять на них, управлять, контролировать. Все меняется, и люди тоже, важно только — в каком направлении
Люди уже обладают всеми необходимыми внутренними ресурсами	Смысл данного принципа состоит не в том, что все люди равны и имеют одинаковые возможности и данные, а в том, что каждый может найти свой собственный способ достижения поставленной перед ним цели. Перед коучем стоит задача лишь дать возможность раскрыть свой внутренний потенциал для самостоятельного решения задачи
Всеми людьми движет позитивное намерение	Любой поступок человека можно оправдать желанием чего-нибудь хорошего для себя. Даже те действия, которые причиняют кому-то вред, не несут изначально негативного заряда. Понимание этого позволит лучше понять действия клиента и найти с ним общий язык

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что такой инструмент управления человеческими ресурсами, как коучинг, действительно эффективен в том случае, если с людьми работает высококвалифицированный специалист в данной сфере. Действительно ценным считается тот коуч, который придерживается перечисленных вышеуказанных принципов.

Результаты исследования показывают, что в России коучинг как инструмент управления человечес-

скими ресурсами пока не является такой же распространенной практикой, как в западных странах.

Как показали результаты исследования рынка коучинговых услуг за 2023 г., проведенного Федерацией профессиональных коучей и наставников, можно сделать вывод, что лишь малая часть сосредоточена на вопросах бизнеса и карьеры (из 245 запросов клиентов лишь 10–14% относятся к вышеперечисленным)<sup>2</sup>.

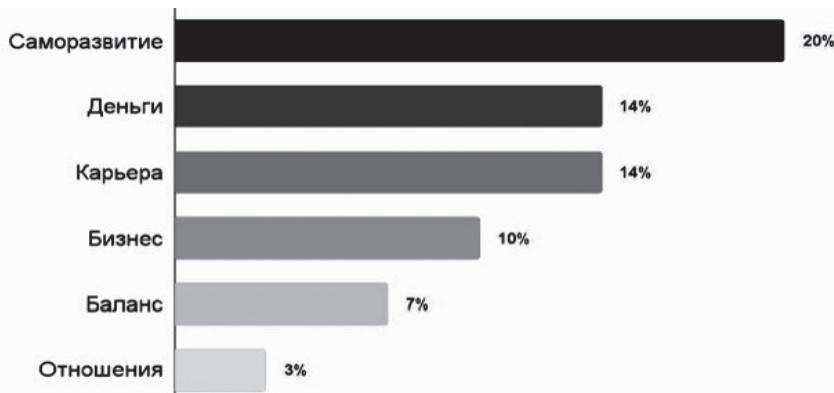


Рисунок 1 — Проблемы, с которыми клиенты обращаются к коучу  
Figure 1 — Problems that clients turn to the coach with

<sup>2</sup> Исследование рынка коучинга в России в 2023 году // Procoach. URL: <https://procoach.ru/wp-content/uploads/2023/12/issledovanie-rynka-professionalnyh-kouchej-2023.pdf>

Исследование распространения коуч-специалистов по городам России показало, что оно крайне неравномерно. Подавляющее большинство сосре-

доточено в таких крупнейших центральных городах России, как Москва (больше половины) и Санкт-Петербург (почти 1/5 часть)<sup>3</sup>.

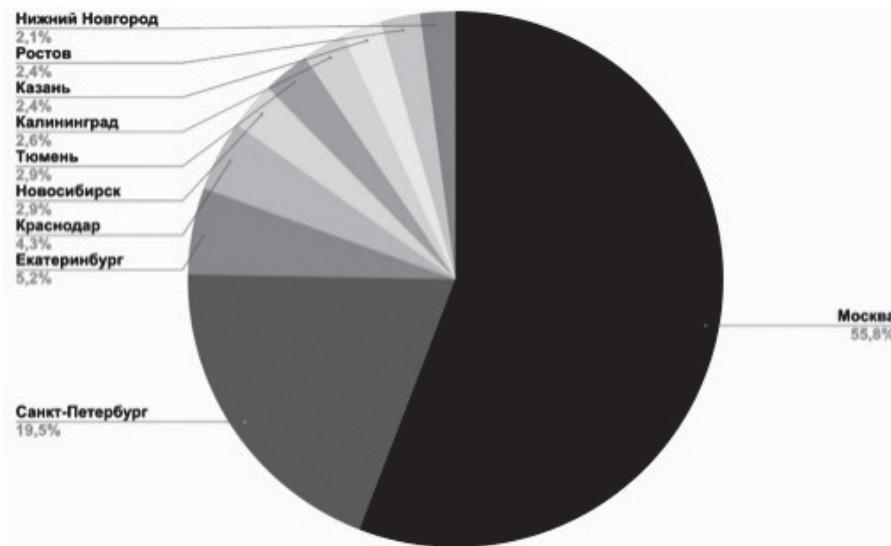


Рисунок 2 — Популярность коучинга в городах России

Figure 2 — The popularity of coaching in Russian cities

К сожалению, города Алтайского края не входят в список популярных по услугам в сфере коучинга.

Проведенное исследование свидетельствует о том, что за последние 5 лет коучинг-технологии имеют тенденции к развитию в Алтайском крае, основываясь на следующих факторах:

- Появление коучинговых организаций и специалистов: в Алтайском крае наблюдается рост числа организаций, предоставляющих услуги коучинга, а также количество сертифицированных коучей. На сегодняшний день на рынке услуг наблюдается рост числа квалифицированных специалистов, готовых предложить свою помощь в развитии управления человеческими ресурсами в организациях Алтайского края.

- Проведение конференций и семинаров: в Алтайском крае регулярно проводятся конференции и семинары, посвященные коучингу, что свидетельствует о растущем интересе к этой технологии. К примеру, 14–19 мая 2018 г. в краевой библиотеке им. В. Я. Шишкова проходила Международная неделя коучинга. Профессиональные коучи г. Барнаула проводили мастер-классы, семинары, индивидуальные сессии. Участники мероприятий узнают о сущности

коучинга, правильности выбора коуча, эффективных способах раскрытия потенциала человека для бизнеса, карьеры и жизни<sup>4</sup>.

- Внедрение коучинга в государственных структурах: некоторые государственные организации в регионе используют коучинг для повышения эффективности своей работы. Например, работники Алтайского филиала ФГБУ «Центр оценки качества зерна» с целью повышения индивидуальной эффективности и достижения конкретных результатов в различных сферах деятельности стали участниками коучинга «Тонус-менеджмент и управление энергией развития персонала»<sup>5</sup>.

- Распространение информации о коучинге в образовательных организациях: 6 мая 2024 г. студенты Алтайского института экономики, направления подготовки «Психология», приняли участие в деловой игре «Инструменты коучинга в процессе отбора сотрудников», направленной на отработку инструментов коучинга. В процессе мероприятия студенты познакомились с основными инструментами специалиста по подбору персонала, правилами ведения подбора персонала и основными трудностями, с которыми сталкивается специалист в процессе рабо-

<sup>3</sup> Исследование рынка коучинга в России в 2023 году // Procoach. URL: <https://procoach.ru/wp-content/uploads/2023/12/issledovanierynka-professionalnyh-kouchej-2023.pdf>

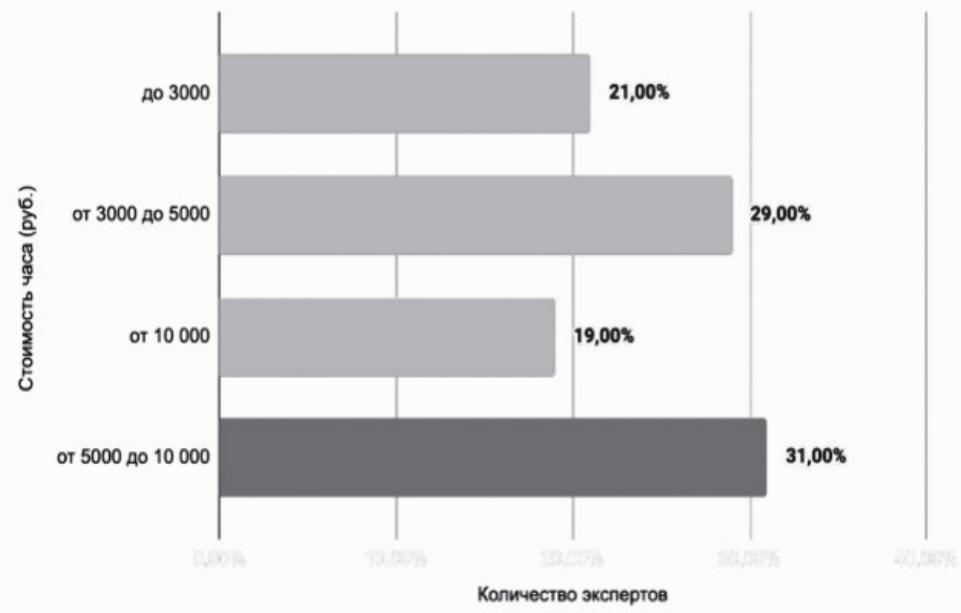
<sup>4</sup> Международная неделя коучинга // Алтайская краевая универсальная библиотека им. В. Я. Шишкова. URL: <https://akunb.altlib.ru/2018/05/04/mezhdunarodnaya-nedelya-kouchinga>

<sup>5</sup> Эффективный коучинг в Алтайском филиале // ФГБУ «Центр оценки качества зерна». URL: <https://fczerna.ru/news/?NAME=effektivnyy-kouching-v-altayskom-filiale>

ты. В ходе деловой игры участники решали кейс-задачи, что позволило применить полученные знания на практике<sup>6</sup>.

Как показали результаты исследования, в настоящее время наблюдается ряд проблем в сфере коучинга, например: стоимость услуг коучинга, квалификация коучей, осведомленность клиентов об этой технологии и др.:

1. Стоимость услуг, предоставляемых коучами. На сегодняшний день заметен повышенный спрос на услуги коучинга в сфере управления человеческими ресурсами. Вследствие этого наблюдается рост предложений со стороны коуч-специалистов. Это также отражается на ценах на предоставляемые услуги. На рисунке 3 представлен график распределения цен на коучинг-услуги<sup>7</sup>.



*Рисунок 3 — Цены на услуги в сфере бизнес-коучинга (руб./час)*  
*Figure 3 — Prices for business coaching services*

На рисунке видно, что большая часть услуг в данной сфере находится в ценовом диапазоне от 5 до 10 тыс. руб./час.

Выявлено, что больше половины клиентов обращаются за услугами неоднократно, одного раза явно недостаточно, поэтому проходят 4–7 сессий (рис. 4)<sup>8</sup>.



*Рисунок 4 — Частота обращения к коуч-специалистам*  
*Figure 4 — Frequency of access to coaching specialists*

<sup>6</sup> Международная неделя коучинга // Алтайская краевая универсальная библиотека им. В. Я. Шишкова. URL: <https://akunb.altlib.ru/2018/05/04/mezhdunarodnaya-nedelya-kouchinga>

<sup>7</sup> Обзор рынка коучинговых услуг: ICF Россия 2020 // erickson-crimea.ru URL: <https://erickson-crimea.ru/issledovanie-icf-2020>

<sup>8</sup> Там же.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что затраты на коучинг-услуги могут находиться на достаточно высоком уровне (в итоге до 50–70 тыс. руб.). Можно отметить также, что такие услуги требуют затраты времени и дополнительных ресурсов на обучение, подготовку, проведение сессий, что может быть проблематично для организаций с ограниченными ресурсами.

2. Недостаточный уровень квалификации специалистов в сфере коучинга. Как показывает исследование, на сегодняшний день на рынке предоставления коучинг-услуг наблюдается значительное количество несертифицированных специалистов — больше половины всех опрошенных) (рис. 5)<sup>9</sup>.

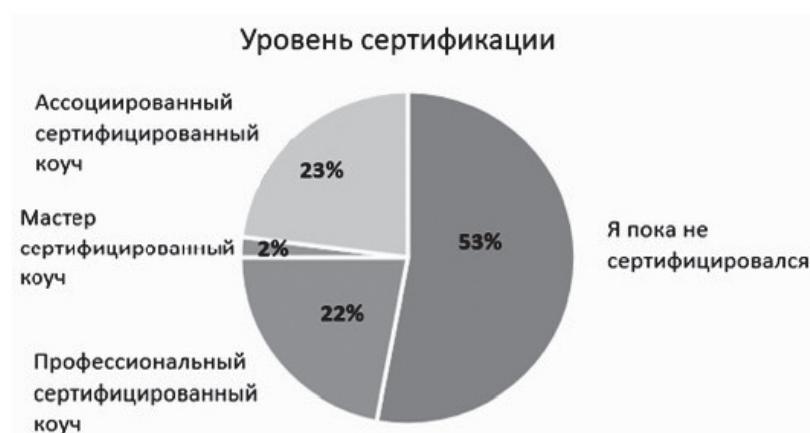


Рисунок 5 — Уровень сертификации коучей  
Figure 5 — Coach Certification Level

Стоит отметить, что к данной проблеме можно отнести и малый стаж работы, что может свидетельствовать о недостаточном опыте коуч-специалистов в организациях в сфере управления человеческими ресурсами. На рисунке 6 представлен опыт работы опрошенных коучей.



Рисунок 6 — Стаж работы коуч-специалистов  
Figure 6 — Work experience of coaching specialists

3. Недостаточность развития коучинговой культуры в организациях. С каждым днем все больше организаций применяют коучинг не просто разовыми сессиями со специалистами, а на регулярной основе. Несмотря на это, только некоторые из них (в основном крупные организации) интегрируют коучинг как основную технологию управления человеческими ресурсами (когда коучинг является одновременно формальной и неформальной практикой, а работники получают обратную связь и работают над ней с помощью коучинга). При этом большая часть организаций лишь периодически обращается к данному методу (признается ценность создания культуры коучинга, но достаточно высоким остается уровень непонимания его значения и необходимых элементов).

Исходя из этого, можно сделать вывод, что, несмотря на высокую эффективность и результативность применения такого метода, как коучинг, в сфере управления человеческими ресурсами существует ряд проблем, решение которых может способствовать повышению популярности коучинг-технологий в современных организациях.

#### Перспективы развития коучинговой деятельности в Алтайском крае

На сегодняшний день, как уже было сказано ранее, коучинг является развивающейся сферой управ-

<sup>9</sup> Обзор рынка коучинговых услуг: ICF Россия 2020 // erickson-crimea.ru URL: <https://erickson-crimea.ru/issledovanie-icf-2020>

ления человеческими ресурсами (Лазутина, 2014). В его развитии можно проследить следующие модные тенденции:

1. Гибридный коучинг: сочетание традиционного индивидуального коучинга с групповым, онлайн-форматами, использованием технологий виртуальной реальности и искусственного интеллекта.

2. Фокус на устойчивом развитии: коучинг, направленный на достижение личных и профессиональных целей с учетом экологических и социальных аспектов.

3. Коучинг для управления изменениями: помочь сотрудникам в адаптации к изменениям, обучение навыкам гибкости, креативности и управления стрессом.

4. Коучинг для повышения эмоционального интеллекта: развитие эмоциональной осведомленности, управления эмоциями и улучшения межличностных отношений.

5. Специализированный коучинг: коучинг, направленный на развитие специфических навыков и компетенций, например коучинг для лидеров, для продаж, для творческих профессий.

6. Интеграция коучинга в HR-процессы: внедрение коучинга в процессы рекрутинга, обучения, оценки персонала и управления карьерой.

Стоит отметить также, что коучинг — это не просто веяние современной моды управления человеческими ресурсами, а инструмент, который может реально изменить подход к сфере управления персоналом и принести значительные результаты для организаций.

Важно отметить, что развитие коучинга зависит от многих факторов, включая спрос на рынке, готовность организаций внедрять новые практики, уровень осведомленности руководителей и сотрудников о коучинге, наличие квалифицированных специалистов.

Исходя из вышесказанного, решение перечисленных выше проблем можно представить с помощью применения следующих мер:

1. Проблему, связанную с высокой затратностью на услуги, предоставляемые коучинг-специалистами, можно решить путем применения альтернативных форм коучинга, к примеру, введения в практику групповых сессий, при которых коллективы организаций смогут эффективно использовать время, отведенное на проведение сессий, а также сократить расходы организаций при обращении к данным услугам.

Помимо этого, рекомендуется разработать программы по самокоучингу, при систематическом применении которых сократится потребность в частоте обращения к коуч-специалистам.

2. Проблему недостаточной квалификации специалистов в данной сфере можно решить с помощью следующих мер: организациям при внедрении коучинг-технологии для повышения эффективности управления человеческими ресурсами необходимо более тщательно подходить к вопросу выбора коуч-специалиста. Сюда можно отнести подробное исследование рынка имеющихся кандидатов, а именно их стажа и опыта работы, наличия практических результатов, полученных ранее, наличия документов, подтверждающих их квалификацию, стоимость услуг.

3. Проблему недостаточности развития коучинговой культуры можно решить при помощи внедрения мер, направленных на популяризацию данной технологии управления человеческими ресурсами. Сюда можно отнести, к примеру, анализ результатов от применения коучинга в других организациях, проведения тестовых коучинговых сессий с участием руководства компаний, направленных на повышение заинтересованности в данной области. Одной из мер может быть внедрение коучинга в HR-процессы, такие как подбор, обучение и развитие персонала, а также решение конфликтов внутри коллектива.

Рассмотренные выше меры по решению выявленных в сфере коучинг-технологий проблем можно считать особенно актуальными для организаций Алтайского края, которые только собираются вводить данный метод управления человеческими ресурсами. При этом организациям необходимо основываться на данных, полученных от опрошенных коуч-специалистов на территории всей страны.

Подробное исследование проблем и поиск их решения поможет организациям извлечь максимальную выгоду при внедрении коучинг-технологии в управление человеческими ресурсами.

Основываясь на тенденциях развития коучинг-технологий, в настоящее время можно сделать вывод, что через 1–2 года коучинг станет неотъемлемой частью обучения и развития руководителей и персонала организаций. Поэтому настолько важно подходить к решению выявленных проблем, чтобы максимально эффективно использовать все предоставляемые коучингом в сфере управления человеческими ресурсами возможности.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES**

- Лазутина А. Л. Коучинг в России: становление и проблемы развития // Приволжский научный вестник. 2014. № 12–2 [Lazutina A. L. Coaching in Russia: formation and development problems. *Privolzhskij nauchnyj vestnik = Privolzhsky Scientific Bulletin*, 2014; 12–2 (In Russ.)].
- Кузнецова Т. Е., Безрукова Т. Л. Менеджмент развития персонала на основе технологии коучинга на примере предприятий Алтайского края // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2008. № 7 [Kuznetsova T. E., Bezrukova T. L. Personnel development management based on coaching technology using the example of enterprises in the Altai Territory. *Vestnik Altajskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Bulletin of the Altai State Agrarian University*, 2008;7 (In Russ.)].
- Россолов С. Ю. Проблема развития коучинга в российском менеджменте. European research. 2017. № 2 [Rossolov S. Yu. The problem of coaching development in Russian management. *European research*, 2017;2 (In Russ.)].
- Мэри Бэт О'Нил. Коучинг руководителей. Твердость и открытость. Системный подход в привлечении руководителей к решению их проблем. М.: MAK, 2005. 224 с. [Mary Beth O'Neill. Executive coaching. Firmness and openness. A systematic approach to involving managers in solving their problems. Moscow: MAC, 2005. 224 p. (In Russ.)].
- Рыбкин И. В., Падар Э. О. Системно-интегративный коучинг. М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2009. 448 с. [Rybkin I. V., Padar E. O.. Systemic-integrative coaching. Moscow: Institut Obshchegumanitarnyh Issledovanij, 2009. 448 p. (In Russ.)].