

Вильковская Ольга Дмитриевна

руководитель Центра организации
и сопровождения научных исследований

АНО ДПО «Академия «Пять призм»

г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-127504

КОУЧИНГ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

***Аннотация:** в статье представлен обзор русскоязычной научной литературы по теме коучинга в системе государственного управления. Рассмотрены теоретические основы, формы и направления применения коучинга, включая индивидуальный, групповой и карьерный коучинг, а также его роль в развитии кадрового резерва и профессиональной адаптации. Проанализированы эмпирические исследования, подтверждающие эффективность коучинга как инструмента повышения личной и организационной эффективности. Отмечены барьеры внедрения, такие как недостаточная информированность и отсутствие коучинговой культуры. Сформулированы перспективы развития коучинга как недирективного управленческого подхода, способного повысить гибкость, мотивацию и устойчивость человека на государственной службе.*

***Ключевые слова:** коучинг, государственное управление, лидерство, эффективность управления, адаптация персонала, коучинговая культура.*

Введение

В современных условиях развития системы государственного и муниципального управления на первый план выходит необходимость постоянного профессионального совершенствования сотрудников. Ускоряющиеся темпы социально-экономических изменений, требовательность к качеству госуслуг и возрастающая роль эффективной коммуникации в организациях делают поиск и внедрение инновационных методов управления персоналом особенно актуальными. Одним из таких методов выступает коучинг, который, по мнению ряда

исследователей и практиков, способен существенно повысить результативность и эффективность как отдельных специалистов, так и всей управленческой структуры в целом.

Актуальность внедрения коучинга в сферу государственной и муниципальной службы обусловлена несколькими факторами.

1. Потребность в непрерывном развитии кадров. Госслужащие сталкиваются с новыми вызовами и сложными задачами, требующими более гибкого и комплексного подхода. Коучинг обеспечивает формирование необходимых компетенций и развивает готовность к самообучению и самоанализу.

2. Сложность и динамичность среды. Повышение уровня цифровизации, роста информационных потоков и возникновения новых форм взаимодействия с гражданским обществом требуют от специалистов быстрой адаптации и постоянного обновления навыков.

3. Индивидуальный подход. В отличие от традиционных методов подготовки и повышения квалификации, коучинг выстраивается вокруг индивидуальных целей и особенностей личности, что позволяет раскрыть потенциал сотрудника более глубоко и эффективно.

В данной статье представлен обзор русскоязычной научной литературы, посвящённой коучингу в государственном управлении, с целью выявления ключевых направлений, эмпирических оснований и перспектив развития этого подхода в сфере публичной власти.

Методология отбора источников

Обзор основан на анализе российских публикаций с 2000 по 2025 год, найденных в базе российского информационно-аналитического портала eLibrary.ru. В выборку включались публикации, рассматривающие коучинг как метод профессионального развития в органах государственной и муниципальной службы. Отобраны статьи, содержащие теоретические обоснования, эмпирические данные, модели внедрения коучинга и оценку его эффективности в секторе госуправления.

Определение коучинга

В проанализированных источниках определение «коучинг» трактуется по-разному, но во всех определениях подчеркивается его роль как инструмента развития и сопровождения. В данной статье автор опирается на следующее определение коучинга: «Коучинг (англ. coaching), особый вид развивающей практики, партнёрский диалог, в котором независимый специалист-коуч помогает человеку сформировать цели своего личного, делового и профессионального развития, раскрыть и мобилизовать свои возможности и ресурсы для их достижения» [4].

Однако автор статьи обращает внимание, что коучинг может применяться не только в виде инвенции независимого специалиста, но и в качестве подхода в коммуникации и в управлении, то есть коучинг может применять не только коуч, но и коуч-компетентный специалист другой профессии.

Теоретические основы коучинга в государственном управлении

Коучинг в контексте государственной службы всё чаще рассматривается как альтернатива директивному стилю управления. Согласно Богатыреву Е.Д. (2021), коучинг позволяет перейти от парадигмы контроля и отчётности к парадигме доверия и развития, а также акцентирует внимание на понятии коуч-компетентного руководителя, менеджера, заинтересованного в результатах своего подопечного. «Применение коучинга позволяет меньше приказывать и больше задавать открытые вопросы, побуждать к творческому мышлению и поиску ответов на вопросы, решать конкретные задачи, давать им простор для инициативы» [1, с. 22]. Богатырев Е.Д. определяет коучинг как стратегию управления профессиональным развитием, опирающуюся на внутренние ресурсы личности и создающую условия для самообучения и самореализации.

В описании коучинга в управлении персоналом государственной и муниципальной службы Толстова И.Э. и Рехтина Г.А. (2013) демонстрируют отличия коучинга наставничества, консультирования, тренинга [6]. Авторы выделяют ключевые модели коучинга: «живой» коучинг, коучинг по навыку, коучинг до результата, групповой, гибридный и прочие. Их применение обеспечивает многоуровневое воздействие на профессиональное развитие служащих. Авторы также описывают результаты от внедрения коучинга: «высокая продуктивность

работников, высвобождение времени специалиста для решения стратегических задач, увеличение контроля над исполнителями, улучшение работы с внешней средой, и как результат создается благоприятный образ администрации в системе государственной и муниципальной службы» [6, с. 125].

*Эмпирические исследования и практики применения коучинга
для нужд государственной службы*

В статье Татосян Е.А. (2017) представлена модель коуч-консультирования для руководителей органов государственной власти, включающая модули по управлению развитием, корпоративной культурой, принятием решений и самоменеджментом [5]. Коучинг руководителей органов государственной власти обеспечивает эмоциональную, информационно-методическую поддержку при реализации управленческой деятельности, способствует росту личностному и профессиональному. Для рядовых сотрудников: личностный и профессиональный рост, развитие навыков принятия решений, продуктивного общения.

Журавлева О.В. (2020) подчёркивает эффективность коучинговых подходов в системе переподготовки кадров, особенно государственных служащих. Коучинг, применяемый в переподготовке кадров, представлен в качестве многоступенчатой работы сотрудниками с учетом их личностного развития для карьерного роста, решения конфликтных ситуаций, умения взаимодействовать с командой и коммуницировать в формате win-win [2].

Коучинг как недирективный подход в управлении

В исследованиях Кирилиной Т.Ю. и Костюк И.В. (2024) подчёркивается необходимость перехода к недирективным стилям управления в органах власти. Коучинговый стиль управления рассматривается как инструмент включения сотрудников в процесс принятия решений, повышения субъектности и ответственности [3].

Коучинг, как отмечают авторы, способствует формированию новой управленческой культуры, ориентированной на партнёрство, диалог и совместную выработку решений, что особенно важно для системы государственного управления в условиях усложняющихся задач и возросших ожиданий граждан. В

результате проведенного исследования авторы пришли к выводу о необходимости повышать осведомленность руководителей государственных организаций о недирективных методах управления.

Тематические направления и формы коучинга

Литература предлагает разнообразие форм коучинга:

- индивидуальный коучинг руководителей (Татосян, 2017);
- групповой коучинг (Минеева и Головина, 2014);
- коучинг в образовательных программах и при мониторинге качества (Дугарова и др., 2017);
- арт-коучинг в сфере государственного управления (Вольская, 2022);
- коучинг как элемент адаптации персонала (Миронова и Подлащик, 2022).

Такое разнообразие форм свидетельствует о высокой адаптивности коучинга к различным задачам: от карьерного роста до эмоционального благополучия и организационного развития.

Проблемы и ограничения внедрения

Несмотря на позитивные эффекты, исследователи указывают на следующие барьеры внедрения коучинга:

- недостаточная информированность руководителей о сути коучинга;
- восприятие коучинга как внешнего, дорогостоящего инструмента;
- закрытость карьерной системы, затрудняющая открытые формы развития (Татосян, 2017);
- отсутствие коучинговой культуры в государственных организациях (Алимова, 2019).

Тем не менее, опросы показывают высокую заинтересованность служащих в форматах взаимодействия, основанных на поддержке, доверии и самореализации.

Перспективы развития

Среди перспектив, указанных в литературе:

- развитие программ карьерного коучинга в рамках работы с кадровым резервом;

- интеграция коучинга в нормативные акты по управлению персоналом государственной службы;
- подготовка внутренних коучей из числа руководителей среднего звена;
- развитие специализированных программ по коучингу для служащих, направленных на лидерство, стрессоустойчивость и управление изменениями.

Заключение

Коучинг в государственном управлении – стратегический ресурс, способный обеспечить устойчивое развитие государственной службы через развитие кадрового и творческого потенциала служащих. Обзор литературы показывает, что коучинг способствует повышению эффективности, адаптивности, удовлетворённости служащих, совершенствует управленческую культуру и формирует новые механизмы кадровой политики.

Для обоснования необходимости и описания возможностей применения коучинга в государственном управлении необходимо расширение деятельности по проведению научных исследований и получению новых эмпирических данных.

Представляется целесообразным внести термин «коучинг» в нормативные акты федерального, регионального и муниципального уровня в качестве подхода к управлению кадровым потенциалом государственных и муниципальных служащих, для институализации понятия и формирования более четкого понимания о применении коучинга как инструмента развития человека в профессиональной среде в целом, и на государственной службе в частности.

Список литературы

1. Богатырев Е.Д. Коучинг как стиль управления и технология профессионального развития персонала государственной службы / Е.Д. Богатырев // Государственная служба. – 2021. – Т. 23. №3 (131). – С. 20–23. DOI 10.22394/2070-8378-2021-23-3-20-23. EDN MFMADB
2. Журавлева О.В. Использование коучинга в процессе переподготовки кадров / О.В. Журавлева // Юность. Наука. Перспектива. – 2020. – С. 69–73. EDN YHOBYZ

3. Кирилина Т.Ю. Перспектива применения недирективных методов управления в органах власти РФ и государственных организациях / Т.Ю. Кирилина, И.В. Костюк // Социально-гуманитарные технологии. – 2024. – №3 (31). – С. 49–62. EDN DYQLQF

4. Кларин М. В. Коучинг / М.В. Кларин // Большая российская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/kouching-3a5b52> (дата обращения: 20.03.2025).

5. Татосян Е.А. Применение коучинга как новой модели развития руководителей органов государственной власти / Е.А. Татосян // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Т. 4. №2. – С. 85–98. DOI 10.18334/lim.4.2.38064. EDN ZITIQN

6. Толстова И.Э. Применение коучинга в управлении персоналом государственной и муниципальной службы / И.Э. Толстова, Г.А. Рехтина // Актуальные проблемы управления и экономики: российский и зарубежный опыт. – 2013. – С. 121–126. EDN SWPIQF