



## Профессиональный стандарт «Коуч»: развитие коучинга как профессии

**КЛАРИН Михаил Владимирович**

*Со-председатель Рабочей группы по разработке стандарта профессии «Коуч» в Российской Федерации  
Институт теории и истории педагогики, Российская академия образования, Москва, Россия*

Статья описывает социально-практический фон и концептуальные основания коучинга как развивающей практики и становления профессии «Коуч», представляет подход к разработке проекта профессионального стандарта «Коуч» в Российской Федерации. Импульсом к становлению и развитию коучинга как профессиональной деятельности стали потребности и запросы современного общества. На индивидуальном уровне – запрос на осознанный выбор человеком своего жизненного пути; на уровне корпораций – потребность в принципиальном повышении эффективности работников, мобилизации их внутреннего потенциала. Дана характеристика коучинга как развивающей практики и как профессии, описаны роли в которых выступают коуч и его клиент, даны определения коучинга как развивающей практики и профессиональной деятельности. Черты профессии: направленность на развитие человеческого потенциала, осознанность, активную жизненную позицию в решении личных, профессиональных и деловых задач, рефлексивность и осмысленность деятельности; диалоговый, недирективный, субъект-субъектный характер коучингового взаимодействия. Черты позиции коуча: нейтральность по отношению к заказчику и клиенту услуги коучинга, невовлечённость в возможное столкновение интересов. Исследования восприятия коучинга в организациях показывают, что его ценность устойчиво воспринимается как очень высокая, при этом приоритеты коучинга примерно поровну распределены между целями развития сотрудников и решением конкретных задач/проблем. Основные форматы включения коучинга в образовательную практику: сопровождение учащихся (высшая школа, последипломное образование), поддержка управленческой работы и организационных изменений в образовательных учреждениях.

Фактор, тормозящий развитие профессии во всех странах мира, – большое количество неадекватно подготовленных «коучей», размывание границ профессиональной деятельности, «замешательство-путаница на рынке». Коучинговая подготовка принципиально отходит от традиционного обучения, ориентированного на знания, её ядром является обучение в деятельности, наставничество со стороны опытного коуча. В лучших практиках качество коучинговой работы поддерживается при помощи коучинговой супервизии, которую осуществляет профессионал-супервизор, обладающий значительным опытом коучинговой работы и специальной дополнительной подготовкой. Лучшие мировые практики развития профессии опираются на работу профессиональных ассоциаций/объединений, которые поддерживают публично заявленные стандарты работы своих членов на основе формализованных коучинговых компетенций, процедур сертификации, уровней квалификации, требований к объёму подготовки, прохождения супервизии, этического кодекса и др. Статья обосновывает необходимость создания национального стандарта профессии «Коуч».

**Ключевые слова:** коуч, коучинг, профессиональный стандарт, коучинговые компетенции, регулирование профессии, этические нормы, профессиональное сообщество.

## Введение

Импульсом к становлению и развитию коучинга как вида профессиональной деятельности стал ряд социо-культурных потребностей и запросов современного общества. На индивидуальном уровне это запрос на осознанный выбор человеком своего жизненного пути; на уровне корпораций/бизнеса – потребность в принципиальном повышении эффективности работников за счёт мобилизации внутреннего потенциала, делегирования работникам ряда оперативных решений, поддерживаемое со стороны работников принятием ответственности за свои инициативы, решения и их воплощение.

Выделяются две преобладающие области коучинговой практики: персональный коучинг жизненных решений (life coaching) и коучинг в бизнес-контексте (business coaching, corporate coaching, executive coaching). Разделение носит условный характер, так как эти области нередко пересекаются, – вопрос в исходной теме запроса и области, которой уделяется ключевое внимание. Разделение коучинга на виды связано с контекстом (содержанием, задачами) коучинговой работы. Распространение получили виды-специализации областей коучинга: карьерный, спортивный, семейный, бизнес-коучинг для предпринимателей, коучинг высших руководителей, командный коучинг, карьерный коучинг, спортивный, коучинг для родителей и др. В последние годы в мире развиваются специализированные виды коучинга. В их числе: коучинг здорового образа жизни, коучинг синдрома дефицита внимания и гиперактивности (ADHD coaching), финансовый коучинг и др.

В корпоративной практике последнего десятилетия ведущие компании мира широко применяют коучинг как для высших руководителей, так и для менеджеров среднего звена и ключевых сотрудников, развивают «управление в стиле коучинг», проводят масштабные программы развития лидерства, в которых коучинг является центральным звеном.

Коучинг получил широкое распространение в мире. По данным исследований Международной федерации коучинга (2011), в 117 странах мира работают 47 500 коучей. По данным российского исследования (2013), в России работают около 1000 коучей, в ближайшие 4-5 лет прогнозируется утроение их числа. (ICF-Россия-ПАРК, 2013). В практике многие специалисты помогающих профессий совмещают свою работу с коучинговой деятельностью (Королихин, 2014).

Характерные черты профессии Коуч: направленность на развитие человеческого потенциала, осознанность, активную жизненную позицию в решении личных, профессиональных и деловых задач, рефлексивность и осмысленность деятельности; диалоговый, недирективный, субъект-субъектный характер коучингового взаимодействия. Особая черта профессии – внешняя, нейтральная позиция коуча по отношению к заказчику и клиенту услуги коучинга, невовлечённость в возможное столкновение позиций и интересов, отсутствие конфликта интересов. В подборе коучей соблюдается правило невключённости коуча в организационные взаимодействия, в преобладающем большинстве случаев коучи привлекаются извне организаций. Коуч – это профессия, регулируемая этическими нормами, которые отражаются в этических кодексах профессиональных коучинговых ассоциаций.

## Коучинг как развивающая практика и как профессия

Коучинг как развивающая практика представляет собой развивающий диалог, в котором специалист (коуч) помогает клиенту самостоятельно уточнить, прояснить и сформулировать

свои жизненные, профессиональные и/или деловые цели и задачи, сфокусировать внимание на задачах развития, искать внутренние и внешние ресурсы, искать и находить альтернативы действий, строить планы, проверять их на реалистичность, принимать на себя ответственность за их реализацию. Коучинг принципиально основан на субъект-субъектном взаимодействии, активной позиции человека.

Коучинг как профессиональная услуга. Обращаясь к специалисту-коучу, человек работает с ним не в позиции ученика, (как в обучении), стажёра (как в наставничестве), или пациента (как в психотерапии), а в позиции партнёра по исследованию и самоопределению своей жизненной позиции, своих намерений, интересов, приоритетов, целей, задач и планов (Кларин, 2014). Профессиональный коуч осознанно воздерживается от директивного, направляющего влияния на человека, советов или подсказок, полностью признаёт за ним право выбора и принятия решений, действует из безоценочной позиции, не высказывая оценки идей и/или решения клиента. Отсюда принятое в профессиональной практике обозначение: «клиент коучинга». Коучинг выступает как услуга, даже в тех случаях, когда заказчиком является организация, а клиентом-«пользователем» – сотрудник, который изначально не запрашивал коучинговой поддержки. Для коучинга необходимо личное согласие и личный запрос на работу со стороны клиента; нет запроса – нет коучинга. Итак, коуч :

помогает клиенту коучинга определить области и цели его развития, выстраивает программу коучинга, затрагивающую главные области развития;

помогает проверить цели и задачи на органичность миру личности, реалистичность, расставить приоритеты, чётко сформулировать цели и измеримые показатели их достижения для всей программы (цикла сессий) и каждой сессии;

помогает разработать план достижения измеримых, конкретных результатов, сроки их достижения;

отслеживает продвижение клиента коучинга в направлении поставленных целей, помогая при необходимости уточнять, углублять и переформулировать цели в ходе сессии;

в диалоге с клиентом вносит в программу коучинга изменения, необходимые по мере изменения ситуации и коррекции намеченных целей.

Определения коучинга как развивающей практики и профессиональной деятельности. В текущей профессиональной практике употребляются различные определения коучинга как развивающей практики и как профессиональной деятельности, в которых подчёркивается его развивающий и диалоговый характер. Примеры определений коучинга как профессиональной деятельности.

Коучинг – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности (Тимоти Голви).

Коучинг – это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека (Майлз Дауни).

Коучингом называется процесс, построенный на принципах партнёрства, который стимулирует мышление и творчество клиентов, и вдохновляет их на максимальное раскрытие своего личного и профессионального потенциала. (ICF) (Международная Федерация Коучинга, 2008).

Коучинг – целенаправленный, ориентированный на результаты, систематический процесс, в котором один человек фасилитирует устойчивые изменения в другом человеке или группе людей, способствуя самостоятельному научению и личностному росту клиента коучинга (Grant, 2008).

Из приведенных выше определений коучинга видна его развивающая, диалоговая направленность и недирективный характер.

Определение коучинга как профессии. В проекте российского профессионального стандарта коучинг определяется как «организация самостоятельной деятельности взрослых по развитию и мобилизации внутренних ресурсов в контексте решения жизненных, профессиональных и деловых задач».

## **Восприятие коучинга в корпоративной среде: развитие сотрудников и решение задач**

Ключевой направленностью коучинга является развитие осознанности и на её основе развитие внутренних ресурсов человека, его возможностей, лидерского потенциала. Приведём примеры ответов высших руководителей разных стран на вопрос о том, что им даёт коучинг (Sherpa Coaching, 2013, P.18).

Развитие лидерства. Улучшение действий на рабочем месте. Лучшие результаты. (Бразилия).

Независимый сторонний взгляд на рабочую деятельность в сравнении с собственным мнением. (Новая Зеландия).

Коучинг преодолевает явление «одинокости на вершине» (Польша).

Полное развитие лидерского потенциала (Россия).

Клиенты учатся видеть диапазон возможностей, не ограничивая себя одной-двумя (Шотландия).

Ясность мысли. Самосознание личности, позволяющее стать уверенным лидером (Южная Африка).

Клиенты получают больше ресурсов, становятся более творческими, способными работать со всеми вызовами, которые встречаются на их пути (Великобритания).

Клиенты обретают ясное видение своих сильных сторон, уверенность, понимание других отличающихся стилей (США)

Ответы проявляют ценность развивающего воздействия коучинга, его позитивную направленность на высокие достижения, лидерскую позицию человека. Однако запрос на коучинг далеко не всегда формулируется как развивающая задача (развивать себя, свой потенциал, достигать высоких рубежей и т.д.); к коучингу часто обращаются не как к средству развития, но прежде всего как средству решения ситуативных задач. Данные международного исследования типичных ситуаций, в которых используется коучинг для руководителей, показывают, что обращение к коучингу со стороны организаций часто потребностями в решении ситуативно возникающих задач/проблем. К типичным ситуациям использования коучинга принадлежат, например, ситуации перехода на другую должность (нового назначения, повышения в должности – уже произошедшего или готовящегося), организационных преобразований, стратегических изменений, существенного изменения задач управления, запуска стратегических проектов, слияний и поглощений и т.д. Данные исследований (Sherpa Coaching, 2013, P.17) подтверждают заметную долю ситуативных задач как источник обращения организаций к коучингу (см. рис.1). Большое число ситуаций коучинга (более 25%) связано со стремлением организации-заказчика решить текущее затруднение, «потушить пожар»; заметная доля ситуаций связана с переходом на другую должность (около 20%).

Доля ситуаций, в которых к коучингу обращаются по поводу конкретных проблем, со временем постепенно сокращается, однако остаётся высокой; соотношение «задачной»/ситуативной и развивающей направленности в обращении к коучингу в корпоративном

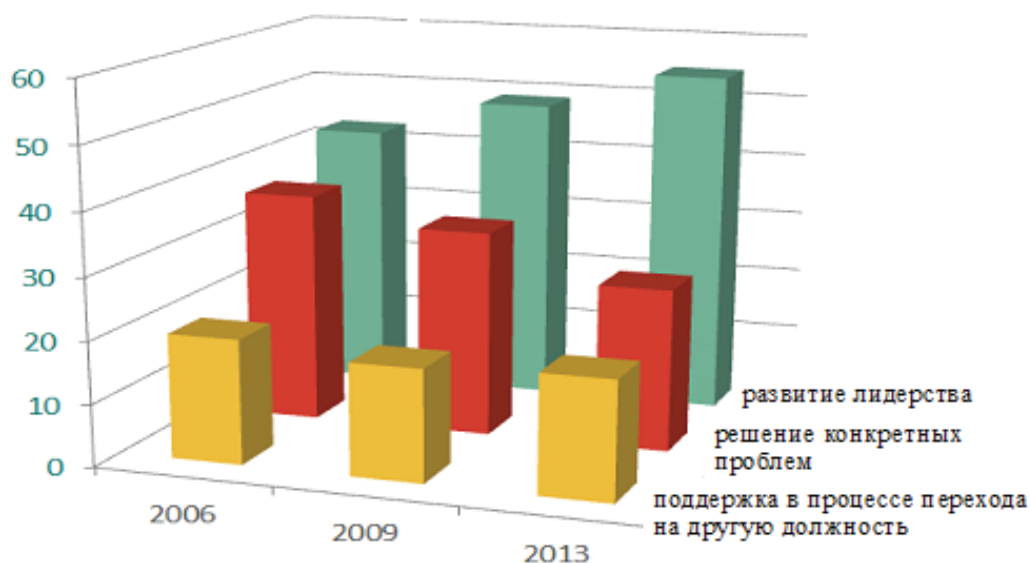


Рис.1. Ситуации использования коучинга в организациях.

контексте близко к 1:1. В международной практике в корпоративной среде статистически преобладающими являются задачи развития лидерства, доля таких ситуаций растёт в последние годы (более 50% случаев).

По данным исследований, в организациях воспринимаемая ценность коучинга в последние годы устойчиво нарастает: заметный сдвиг в позитивном восприятии ценности коучинга в организациях произошёл в 2010-2012 гг., в 2012 более 95%, а в 2013 г. более 97% экспертов оценили её как высокую или очень высокую (см. Рис.2).

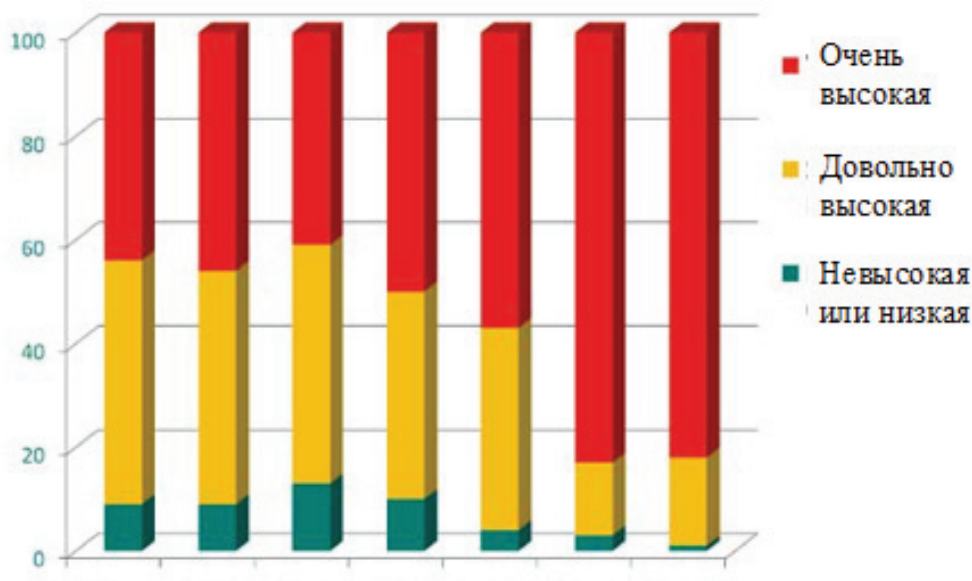


Рис.2. Воспринимаемая ценность коучинга в организациях (Sherpa Coaching, 2013, Р. 19).

Потенциал профессии связан с личной значимостью её результатов (человек становится автором своего жизненного пути), а также с социальной значимостью и высокой эконо-

мической отдачей. В социально-экономическом плане коучинг выступает как катализатор высших профессиональных и управленческих достижений, осознанного и ответственного выбора, лидерства.

## **Коучинг в образовании**

Можно выделить два основных варианта использования коучинга в образовании. (1) Сопровождение учащихся в ходе образовательного процесса (высшая школа, последипломное образование). (2) Поддержка управленческой работы и организационных изменений в образовательных учреждениях всех типов.

Коучинговое сопровождение всё шире используется в бизнес-школах в программах МБА. Индивидуальная работа с профессиональным коучем поддерживает самостоятельную разработку и реализацию плана персонального развития студента, его карьерного движения; такая программа является гибкой и составляется под нужды конкретного студента. В зарубежной практике высшего образования некоторые вузы начинают обращаться к профессиональным коучинговым сервисам, которые предлагают специализированные организации-провайдеры. По словам исполнительного директора канадской компании-провайдера коучинговых услуг, интеграция коучинга в программы вуза и последипломного образования это «яркий пример того, как сферы частного бизнеса и образования объединяют свои усилия, для того чтобы лучше подготовить студентов» (Зачем...). По опыту некоторых вузов, «встроенные» услуги коучинга актуальны и для выпускников вузовских программ, поскольку работодатели не предоставляют им услуги по планированию карьеры. Наличие коучинга усиливает привлекательность вуза в условиях сложной ситуации на рынке труда, которая порождает спрос на коучинговые услуги по построению карьеры.

Ещё одна область использования коучинга в образовании – сопровождение организационных изменений в образовательных учреждениях (средние школы, средние специальные учебные заведения, высшая школа); такие изменения в последние годы становятся непрерывными и выстраиваются как целенаправленно организованный процесс.

## **Подготовка коучей**

Со стороны заказчиков и клиентов услуги коучинга высок спрос на профессионалов, обладающих помимо профессиональной коучинговой подготовки значительным жизненным опытом и собственными профессиональными достижениями. В специальные области приложения профессии коуч (карьерный, спортивный, бизнес-коучинг, коучинг высших руководителей и др.) приходят люди, обладающие жизненным и/или специальным опытом по соответствующему профилю коучинга. Значительная доля коучей являются свободно практикующими специалистами.

Подготовка коучей во всех странах мира ведётся, как правило, либо в рамках программ последипломного дополнительного профессионального образования, либо в получивших широкое распространение специализированных программах профессиональной подготовки (организуемых школами коучинга, внутренними учебными центрами и корпоративными университетами и др.). Исходный образовательный уровень для вхождения в профессию начинается со среднего профессионального образования. Образовательные программы по коучингу носят прикладной характер, их проводят опытные коучи, имеющие длительную

успешную коучинговую практику, навыки учебной и профессиональной коучинговой супервизии. Теоретическая составляющая подготовки коучей подчинена задачам систематизации знаний о человеке, а также знаний и опыта в специализированных областях работы коуча (динамика жизненного и профессионального развития человека, динамика организации, особенности управленческих решений высших руководителей и др.), даёт опору для самостоятельного развития коуча, освоения областей, необходимых для его работы. Коучинговая подготовка принципиально отходит от традиционного обучения, ориентированного на знания, её ядром является обучение в деятельности, наставничество со стороны опытного коуча.

На протяжении последнего десятилетия во всём мире растут требования к качеству работы коуча, соблюдению этических норм. В лучших практиках качество коучинговой работы поддерживается при помощи коучинговой супервизии – специально организованной внешней оценки работы коуча и обратной связи, которую осуществляет профессионал-супервизор, обладающий значительным опытом коучинговой работы и специальной дополнительной подготовкой.

## **Эффективность профессии**

В экономическом отношении коучинг характеризует высокая финансово-экономическая эффективность. По данным международных исследований, 19% организаций отмечала возврат на вложения коучинга (ROI), в 50 раз превышающий вложения (т.е. 5000%), ещё 28% отмечали возврат от 10 до 49 раз, медианное значение составило 700%, т.е. типичная организация может ожидать возврат на инвестиции в программы для руководителей высшего звена, превышающую затраты в 7 раз (ICF Global..., 2009).

Потенциал профессии Коуч связан с личностной значимостью её результатов (человек становится автором своего жизненного пути), а также с социальной значимостью и высокой экономической отдачей. В социально-экономическом плане коучинг выступает как катализатор высших профессиональных и управленческих достижений, осознанного и ответственного выбора, лидерства, служит своего рода ускорителем развития элиты в широком смысле этого слова.

## **Профессиональное сообщество и профессиональные ассоциации**

По данным международных исследований (данные исследований обобщены International Coach..., 2012), в 117 странах мира работают 41 000 коучей. По данным российского исследования, в нашей стране работают около 1000 коучей, в ближайшие 4-5 лет прогнозируется утроение их числа (ICF-Россия-ПАРК, 2013). К числу ведущих международных профессиональных коучинговых объединений относятся: Международная Федерация Коучей (International Coach Federation/ICF), Европейский Совет по Коучингу и Менторингу (European Mentoring And Coaching Council /EMCC), британская Ассоциация Коучинга (Association For Coaching / AC), Всемирная Ассоциация Бизнес-Коучей (Worldwide Association of Business Coaches / WABC), Международная Ассоциация Коучей (The International Association of Coaches /IAC), Международная Ассоциация Карьерных Коучей (International Association of Career Coaches / IACC) и др.

Как и в других профессиях, лучшие мировые практики развития профессии «Коуч» опираются на работу коучинговых профессиональных ассоциаций/объединений, которые поддерживают публично заявленные стандарты работы своих членов на основе принятых в данной ассоциации/объединении формализованных коучинговых компетенций, процедур сертификации, уровней квалификации, требований к объёму подготовки, прохождения профессиональной супервизии, этического кодекса и др.

## **Перспективы развития области и вида профессиональной деятельности**

В условиях современной России значение коучинга фокусируется в следующих областях его лично- и социально-значимых результатов. Повышение осознанности профессиональных, карьерных и жизненных решений, поддержка в создании оптимальных стратегий и плана действий в достижении поставленных профессиональных/деловых, карьерных и жизненных целей. Индивидуальное и групповое сопровождение профессионального/делового, карьерного и личностного развития взрослых в контексте постановки целей и построения оптимальных способов их достижения, раскрытия человеческого потенциала (в организациях, на производстве, в образовательных учреждениях, в системах повышения квалификации, в государственных структурах, в рамках социальных и предпринимательских проектов и инициатив и др.). Повышение эффективности управления в целом и качества принятия управленческих решений руководителями всех уровней для решения задач эффективного использования ресурсов, в том числе человеческих, оптимизации затрат, внедрения изменений, инновационных технологий и решений, устойчивого развития.

Коучинг может и должен выступать как средство ускорения высших профессиональных и управленческих достижений, осознанного и ответственного выбора, лидерства, служить катализатором развития профессионально, жизненно и социально активных граждан, элиты в широком смысле этого слова.

Социальная роль профессии «Коуч» и её экономический потенциал реализуются лишь при условии высокого уровня профессионалов. Международные опросы экспертов свидетельствуют: факторами, тормозящими развитие профессии во всех странах мира, является большое количество неадекватно подготовленных «коучей», с чем связаны размывание границ профессиональной деятельности, «замешательство-путаница на рынке» (2012 Global Coaching Study, 2012, p.12). Как и в других странах, в России уровень работы коучей неоднороден. Отсюда вытекает задача нормирования/регулирования профессии, актуальная как для самой профессии, так и для потребителей её услуг, прежде всего на корпоративном уровне, со стороны организаций в сфере коммерческого, государственного и некоммерческого секторов экономики. В то же время профессиональный стандарт, с точки зрения разработчиков, должен носить рекомендательный характер. Носителем стандарта выступает профессиональное сообщество (Пронин, 2014).

Профессия регулируется прежде всего на основе этики. В проекте Профессионального стандарта «Коуч» специально сформулированы Этические нормы, которые рекомендованы для профессиональных коучей, а также как основа для Этических кодексов, которые будут создаваться в рамках деятельности коучинговых профессиональных объединений в России.

Динамика развития коучинга как вида деятельности, его сложность, растущий интерес в обществе к этой деятельности свидетельствуют о целесообразности и необходимости разработки его профессионального стандарта. Разработка профессионального стандарта



Коуч призвана стимулировать развитие коучинга как профессии в Российской Федерации, создание профессиональных объединений/ассоциаций, повышение качества коучинговых услуг.

## Литература

- Зачем бизнес-школам внешний коучинг?* URL: [http://www.begin.ru/main/news\\_and\\_articles/articles/Couch](http://www.begin.ru/main/news_and_articles/articles/Couch) (доступ 03.04.2014).
- Кларин, М.В. (2014). Новая развивающая практика – коучинг. Новая профессия – коуч. *Образовательные технологии, 1*, 71-80.
- Королихин, А. (2014). Профессия «Коуч»: искусство развития потенциала. Консультант с большой буквы. *Большой консалтинг, 1*, 48.
- Международная федерация коучинга.* URL: <http://icfrussia.ru/mezhdunarodnaya-federatsiya-kouchinga.html> (доступ 24.04.2014).
- Пронин, М.А. (2014). Профессия «Коуч»: искусство развития потенциала. Человеческий фактор. *Большой консалтинг, 1*, 49.
- 2012 Global Coaching Study (2012). *International Coach Federation-PriceWaterhouseCoopers.*
- Grant, A.M. (2008). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. – Quoted in: Brock Vikki G. *Grounded Theory Of The Roots And Emergence Of Coaching.* Maui. URL: <http://coachinghistory.com/wp-content/uploads/2012/05/SOCH-Figure-21.jpg> (доступ 24.04.2014).
- ICF-Россия-ПАРК, сентябрь, 2013* (2013). URL: <http://coachpr.ru/issledovaniya/kouching-v-rossii.html> (доступ 24.04.2014).
- ICF Global Coaching Client Study, Executive Summary, April 2009* (2009). URL: [http://www.hr.com/en/app/blog/2012/08/the-business-case-for-executive-coaching--internat\\_h66crdte.html](http://www.hr.com/en/app/blog/2012/08/the-business-case-for-executive-coaching--internat_h66crdte.html) (доступ 24.04.2014)
- International Coach Federation Completes Groundbreaking 2012 ICF Global Coaching Study February 6, 2012* (2012). URL: <http://coachfederation.org/prdetail.cfm?ItemNumber=1970> (доступ 24.04.2014)
- Sherpa Coaching. The Executive Coaching Survey* (2013). 8th Annual report. S. 1., 18.

# Professional Standard «Coach»: Development Of Coaching As A Profession

**Mikhail KLARIN**

*Institute for Theory and History of Education, Moscow, Russia*

**Abstract.** The article describes the social and practical background and conceptual basis of coaching as a developmental practice; it presents the basis for the development of the “Coach” professional standard in the Russian Federation. The impetus for development of coaching as a professional activity starts from the needs and demands of modern society. On the individual level this includes striving for conscious choice in the person’s life; on the business/corporate level – the need for improving the effectiveness of key employees mobilizing their internal capacity. Definitions of coaching as a developmental practice and professional activities are given. Key features of the coaching profession include focus on development of human potential, self-awareness, proactivity in addressing personal, professional and business objectives, reflexivity and focus on meaning; interactive, non-prescriptive, subject-to-subject character of coaching work. A coach’s role includes neutrality, and non-involvement in possible conflicts of interests.

Research data on perception of coaching in organizations show that the value of coaching is steadily perceived as very high, with coaching priorities being approximately equally distributed between employee development and dealing with specific problems/issues. The basic formats incorporating coaching into educational practice include students support (graduate and post-graduate education), supporting management and organizational changes in educational institutions. A factor hindering development of the profession in all countries is a large number of inadequately trained “coaches”, blurring the boundaries of professional activity, and creating “confusion in the market”. Coaching training fundamentally departs from the traditional knowledge-based teaching, its core is mentoring from an experienced coach. Best practices of quality coaching work include by coaching supervision providing support from a professional supervisor who has considerable experience of coaching and special training. The best practices of the profession are based on the work of professional associations / communities that support publicly declared standards of their members, formalised coaching competencies, certification procedures, levels of professional skill, training and supervision requirements, codes of ethics. The article sets the ground for development of the National standard of the coaching profession in Russia.

**Keywords:** coach, coaching, professional standard, coaching competencies, regulating profession, ethics, professional community.

## References

- Zachem biznes-shkolam vneshnij kouching?* [Why business schools need external coaching?] URL: [http://www.begin.ru/main/news\\_and\\_articles/articles/Couch](http://www.begin.ru/main/news_and_articles/articles/Couch) (accessed 03.04.2014).
- Klarin, M.V. (2014). Novaja razvivajushhaja praktika – kouching. Novaja professija – kouch. [A new developing practice – coaching. A new profession – the coach]. *Obrazovatel'nye tehnologii*, 1, 71-80.
- Korolihin, A. (2014). Professija «Kouch»: iskusstvo razvitija potenciala. Konsul'tant s bol'shoj bukvy. [A profession “Coach”: the art of capacity development. Consultant with a capital letter]. *Bol'shoj konsalting*, 1, 48.
- Mezhdunarodnaja federacija kouchinga* [International Federation of coaching]. URL: <http://icfrussia.ru/mezhdunarodnaya-federatsiya-kouchinga.html> (доступ 24.04.2014).
- Pronin, M.A. (2014). Professija «Kouch»: iskusstvo razvitija potenciala. Chelovecheskij faktor. [A profession «Coach»: the art of capacity development. The human factor]. *Bol'shoj konsalting*, 1, 49.
- 2012 Global Coaching Study (2012). *International Coach Federation-PriceWaterhouseCoopers*.

- Grant, A.M. (2008). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. – Quoted in: Brock Vikki G. *Grounded Theory Of The Roots And Emergence Of Coaching*. Maui. URL: <http://coachinghistory.com/wp-content/uploads/2012/05/SOCH-Figure-21.jpg> (accessed 24.04.2014).
- ICF-Россия-ПАПК, сентябрь, 2013* (2013). URL: <http://coachpr.ru/issledovaniya/kouching-v-rossii.html> (доступ 24.04.2014).
- ICF Global Coaching Client Study, Executive Summary, April 2009* (2009). URL: [http://www.hr.com/en/app/blog/2012/08/the-business-case-for-executive-coaching--internat\\_h66crdte.html](http://www.hr.com/en/app/blog/2012/08/the-business-case-for-executive-coaching--internat_h66crdte.html) (accessed 24.04.2014)
- International Coach Federation Completes Groundbreaking 2012 ICF Global Coaching Study February 6, 2012* (2012). URL: <http://coachfederation.org/prdetail.cfm?ItemNumber=1970> (accessed 24.04.2014)
- Sherpa Coaching. The Executive Coaching Survey* (2013). 8th Annual report. S.l., 18.