

УДК 331.4  
JEL: J28, I18, H12

DOI: 10.18184/2079-4665.2017.8.3.416-423

## Коучинг как инструмент развития управленческих кадров здравоохранения

Ольга Леонидовна Задворная<sup>1</sup>, Константин Николаевич Борисов<sup>2\*</sup>,  
Александр Алексеевич Ершов<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Российская медицинская академия непрерывного профессионального образования  
Министерства здравоохранения Российской Федерации (РМАНПО), Москва, Россия  
125993, Москва, ул. Баррикадная, д. 2/1

<sup>3</sup> Научно-практический психоневрологический Центр им З.П. Соловьёва Департамента здравоохранения г. Москвы, Россия  
115419, Москва, ул. Донская, д. 43

\* E-mail: bknpbknp@mail.ru

Поступила в редакцию: 18.07.2017; одобрена: 18.08.2017; опубликована онлайн: 29.09.2017

### Аннотация

**Цель:** Изучение и оценка мотивационно-психологической готовности руководителей медицинских организаций к внедрению и использованию инструментов и подходов, направленных на профессиональное развитие и совершенствование профессиональной деятельности в условиях модернизации системы здравоохранения и ее возрастающей потребности в высококвалифицированных управленческих кадрах.

На основе апробированных методов исследования, международного опыта и собственных исследований авторами обоснована целесообразность использования коучинга как технологии обучения на циклах повышения квалификации, обеспечивающей формирование и развитие ценностных личностных качеств и профессиональных компетенций руководителей медицинских организаций.

**Методология проведения работы:** Для сбора данных использованы методы: системный подход, контент-анализ, методы социальной диагностики (анкетирование, интервьюирование), сравнительный анализ, метод экспертных оценок, метод статистической обработки информации.

**Результаты работы:** Рассмотрены и предложены подходы для внедрения современных технологий обучения, направленных на профессиональное развитие управленческих кадров здравоохранения и повышение эффективности деятельности медицинских организаций.

**Выводы:** Руководители медицинских организаций имеют высокий уровень мотивационно-психологической готовности к профессиональному развитию, повышению эффективности профессиональной деятельности, достижению целей и успешности деятельности медицинских организаций в современных условиях.

Коучинг является одним из эффективных инструментов, объединяющим в себе различные методики и техники, влияющим на результаты деятельности отдельных людей и организации в целом. В научных исследованиях, посвященных повышению эффективности деятельности управленческих кадров здравоохранения, не определены методологические подходы к использованию коучинга в области профессионального развития и совершенствования профессиональной деятельности руководителей медицинских организаций. Коучинг в образовательной деятельности базируется на междисциплинарных научно-практических достижениях, комплексе эффективных образовательных методологий, техник и подходов, которые могут активно использоваться в образовательном процессе для формирования универсальных и профессиональных управленческих компетенций в рамках компетентностного подхода.

**Ключевые слова:** коучинг, мотивация, активные методы обучения, управленческие кадры здравоохранения

**Благодарности.** Статья подготовлена по результатам исследования, выполненного в рамках НИР № 0003-2015-0012 «Мировая практика развития научных инфокоммуникаций».

**Для цитирования:** Задворная О. Л., Борисов К. Н., Ершов А. А. Коучинг как инструмент развития управленческих кадров здравоохранения // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. Т. 8. № 3. С. 416–423. DOI: 10.18184/2079-4665.2017.8.3.416-423

© Задворная О. Л., Борисов К. Н., Ершов А. А., 2017

## Coaching as Instrument of Development of Administrative Shots of Health Care

Olga L. Zadvornaya<sup>1</sup>, Konstantin N. Borisov<sup>2\*</sup>  
Aleksandr A. Ershov<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Russian Medical Academy of Continuous Professional Education (RMAPE), Moscow, Russian Federation  
2/1, Barrikadnaya st., Moscow, Russia, 125993

<sup>3</sup> Scientific and Practical Center Solovyov of the Department of Health of Moscow, Russian Federation  
43, Donskaya st., Russia, Moscow, 115419

\*E-mail: bknpbknp@mail.ru

Submitted 18.07.2017; revised 18.08.2017; published online 29.09.2017

### Abstract

**Purpose:** to study and evaluate the motivational and psychological readiness of health managers to introduce and use tools and approaches to develop and improve professional performance in the context of the modernization of the health-care system, the growing need for highly skilled management skills.

Based on proven methods of research, international experience and our own research, the authors proved the feasibility of using coaching as a technology of training on cycles of training, ensuring the formation and development of valuable personal qualities and professional competencies of the heads of medical organizations.

**Methods:** in the present study, the following methods were used: systemic approach, content analysis, methods of social diagnosis (questionnaires, interviews), comparative analysis, method of expert evaluations, method of statistical processing of information.

**Results:** reviewed and proposed approaches to use modern technology management training of health aimed at improving the efficiency of healthcare organizations.

**Conclusions and Relevance:** heads of the medical organizations have a high level of motivation and psychological readiness for professional development, effectiveness of professional activity, to achieve the goals of the success of the activities of medical organizations in modern conditions.

Coaching is one of the effective combining of different methods and techniques instrument affecting the results of the activities of individuals and the organization as a whole. In scientific research, devoted to increase of efficiency of activity of managerial staff in the healthcare, not defined methodological approaches to the use of coaching in professional development and improving professional activity of heads of medical organizations. Coaching in educational activities based on interdisciplinary scientific and practical achievements, the range of effective educational methodologies, techniques and approaches that can be actively used in educational process for formation of universal and professional managerial competences in the framework of the competence approach.

**Keywords:** coaching, motivation active learning methods, management of health personnel

**Acknowledgements.** The article was prepared based on the results of a research carried out within the framework of R & D No. 0003-2015-0012 "World practice of developing scientific infocommunications".

**For citation:** Zadvornaya O. L., Borisov K. N., Ershov A. A. Coaching as Instrument of Development of Administrative Shots of Health Care. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2017; 8(3):416–423. DOI: 10.18184/2079-4665.2017.8.3.416-423

### Введение

Эффективность управления медицинской организацией в современных условиях тесно связана с личностью руководителей, его профессиональной компетентностью, возможностью совершенствования квалификации с использованием современных активных технологий и методов обучения.

Одной из самых эффективных технологий, объединяющей в себе различные методики и техники, признан коучинг, как важный инструмент влияния на результаты деятельности отдельных людей и организации в целом. Коучинг — это дополнительный ресурс организации, в которой каждый сотрудник

является уникальной творческой личностью, способной самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения [1]. Он раскрывает потенциал человеческой личности в виде совокупности качеств конкретного индивида, помогает достичь максимальной эффективности в процессе обучения и профессиональной деятельности [10].

В современных условиях глобализации образовательного пространства, ассоциируемых с целями Болонского процесса, высокое качество образования тесно связано с внедрением инновационных технологий обучения [3, 12, 14].

### Обзор литературы и исследований

В настоящее время в России активно развивается новый вид профессиональной деятельности – коучинг. Впервые термин «коучинг» (транслитерация от англ. – coach) использован в 1830 году в Оксфордском университете для обозначения инструктора «коуча» (от англ. – coach), помогающего студенту подготовиться к экзамену [13].

Важное значение в становлении коучинга имели работы W. Timothy Gallwey (США)<sup>1</sup>. Он определил суть понятия и связал смысл коучинга с методами воздействия на внутренние потенциальные возможности человека с целью раскрытия его способностей и достижения максимальной эффективности в работе. Идеи W. Timothy Gallwey получили широкое распространение во многих сферах профессиональной деятельности [2, 13].

В научной литературе понятие коучинга сформировалось на основе синтеза различных теоретико-методологических и междисциплинарных подходов, включая философию, социологию, педагогику, психологию, менеджмент. Коучинг рассматривают в качестве системы принципов и приемов, способствующих развитию людей с целью повышения эффективности их деятельности, максимального раскрытия и качественной реализации их потенциала [3, 5, 6, 7, 8, 9, 12].

Коучинг – относительно новое явление для российской практики, несмотря на активное использование метода в странах Европы и Америки на протяжении длительного времени.

Несмотря на всё большую популярность и значительное количество научных работ, однозначное представление относительно данного феномена в научном мире до настоящего времени отсутствует. Относительная новизна термина «коучинг» в системе российского образования порождает некоторые отличия в его понимании. Одни специалисты говорят об обучении на основе коучинга, другие считают коуча консультантом как в личностном, так и в профессиональном развитии; третьи рассматривают коучинг в виде наставничества [3, 4, 5, 6].

Чаще всего в описании областей использования коучинга выделяют несколько подходов:

- поведенческий подход: формирование психологических установок и поведения человека в той или иной ситуации, направленных на улучшение коммуникативных навыков и предотвращение конфликтов [3, 10, 11];

- тактический подход: стимулирование труда, формирование собственной мотивации и мотивации работников, направленные на повышение качества и эффективности трудовой деятельности [1, 4, 8, 9];
- личностный подход: формирование подходов, направленных на развитие человеческих ресурсов, развитие потенциала личности отдельного работника и всего коллектива, максимальное раскрытие и эффективную реализацию человеческого потенциала<sup>2</sup> [5, 6, 11];
- когнитивный подход: формирование ценностных ориентиров деятельности руководителя и организации, помогающих более ответственно относиться к своей работе, принимать более эффективные решения, творчески подходить к поиску путей решения задач, развивать креативные способности в достижении корпоративных задач [6, 7, 12, 14, 15].

Опыт зарубежных стран в области коучинга показывает, что во многих организациях все чаще используется многомерный подход, позволяющий обеспечить синхронизацию подходов к обучению с потребностями личности работника, требованиями общества и организации.

Структурно-функциональный подход позволяет выделить три основных вида коучинга [7, 14]:

- индивидуальный коучинг – индивидуальное общение коуча и обучаемого, в ходе которого решаются конкретные индивидуальные задачи в различных сферах: бизнес, карьера, семья, взаимоотношения, здоровье, личные качества, творчество и проч.;
- групповой коучинг – общение коуча с целевой группой людей;
- организационный коучинг – предполагает применение системного подхода к выявлению потенциальных возможностей руководителя и всей организации в целом.

Организационный коучинг имеет несколько направлений развития [14, 15]:

- проектный коучинг охватывает систему управления и стратегическое развитие организации, связан с развитием метода организационного проектирования;
- ситуационный коучинг связывают с развитием ситуационного подхода в системе управления организацией;

<sup>1</sup> <https://www.bigspeak.com/tim-gallwey.htm>

<sup>2</sup> Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология. М.: ФОРУМ-ИНФРА-М, 2014. 352 с.

- текущий коучинг акцентируется на промежуточных результатах деятельности, позволяющих вносить коррективы в процессы функционирования организации.

Коучинг имеет важное значение для развития управленческого кадрового потенциала организации. Коучи оказывают помощь руководителю в достижении профессиональных целей, построении профессиональной и организационной карьеры, улучшении коммуникативных навыков, формировании лидерских качеств, влиянии на эффективность деятельности персонала, формировании трудового коллектива организации<sup>3</sup> [1, 6, 14].

### Результаты исследований

С целью определения готовности руководителей здравоохранения к использованию методологии коучинга на кафедре международного здравоохранения и иностранных языков Российской медицинской академии непрерывного профессионального образования проведено выборочное исследование мотивации профессиональной деятельности и профессионального развития руководителей медицинских организаций и их заместителей. В исследовании участвовали 127 человек.

Исследование проведено с использованием методики К. Замфир в модификации А. Реана. В основу методики положена концепция о внутренней и внешней мотивации личности [11].

В соответствии с концепцией А. Реана, к побудительным факторам внутренней мотивации были отнесены потребности руководителей медицинских организаций, связанные с возможностью самореализации, удовлетворения от эффективности выполняемых трудовых функций и результатов профессиональной деятельности.

К побудительным факторам внешней мотивации отнесены потребности руководителей медицинских организаций, связанные с механизмами стимулирования профессиональной деятельности: оплата труда, социальный престиж, уважение окружающих и профессиональный рост (положительные мотивы), сопровождаемые стремлением избежать критики и негативной оценки окружающих (отрицательные мотивы).

В процессе исследования нами использовалась модифицированная психометрическая шкала, позволяющая выразить степень личного согласия или

несогласия с предложенными суждениями по пятибалльной системе в диапазоне параметров: от «в очень незначительной степени» до «в очень большой степени». Сумма балльных оценок каждого отдельного суждения позволила выявить отношение респондентов к ряду мотивационных установок, включающих внутренние мотивы (далее - ВМ), внешние положительные мотивы (далее ВПМ) и внешние отрицательные мотивы (далее - ВОМ). Полученные результаты исследования представлены в табл. 1.

На основании полученных результатов определялся мотивационно-психологический комплекс личности – тип соотношения всех категорий мотивации.

Анализ полученных в результате проведенного исследования данных свидетельствует о преобладании сочетания мотивационных установок у большинства респондентов:

**ВМ (5,75) > ВПМ (5,74) > ВОМ (4,91).**

Заинтересованность обучаемого в достижении определенных результатов играет важную роль в коучинге. Коуч выстраивает тактику обучения, исходя из интересов обучаемого. При отсутствии или низком уровне мотивации к обучению, процесс образования становится неэффективным и практически невозможным. Поэтому максимальную пользу от метода коучинга можно ожидать только в том случае, если человек имеет достаточно высокий уровень мотивационно-психологической готовности к достижению поставленных целей.

Наличие внешних положительных мотивов и стимулов, внутренних побуждений способствуют профессиональной и образовательной активности, ориентации на самоутверждение и достижения в профессии, стремлению к саморазвитию и самосовершенствованию, профессиональному росту, выполнению сложных профессиональных задач, внедрению современных профессиональных технологий, повышению уровня профессионализма управленческих кадров здравоохранения. В таких условиях использование коучинга в процессе повышения квалификации управленческих кадров здравоохранения является актуальным.

Мы рассматриваем коучинг как инструмент обучения, направленный на освоение определенных управленческих практик и приобретение конкретных универсальных и профессиональных управ-

<sup>3</sup>Волгогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология. М.: ФОРУМ-ИНФРА-М, 2014. 352 с.

Таблица 1

**Мотивация профессиональной деятельности и профессионального развития  
управленческих кадров здравоохранения**

Table 1

**Motivation for professional activity and professional development of the managerial staff of health**

№ п/п	Мотивы	Категория мотивации	Коэффициенты средних суммарных оценок значимости мотивации в баллах				
			1	2	3	4	5
1	Оплата труда	Внешняя положительная мотивация	0	0,08	0,33	0,76	4,65
2	Стремление к карьерному росту	Внешняя положительная мотивация	0	0,14	0,30	0,96	4,45
3	Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	Внешняя отрицательная мотивация	0,05	0,22	0,45	0,96	3,60
4	Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	Внешняя отрицательная мотивация	0,11	0,28	0,84	1,56	1,75
5	Потребность в достижении социального престижа и уважения	Внешняя положительная мотивация	0	0,04	0,36	1,40	3,90
6	Удовлетворение от процесса и результатов профессиональной деятельности	Внутренняя мотивация	0		0,54	1,12	4,05
7	Возможность наиболее полной самореализации в данной деятельности	Внутренняя мотивация	0	0,14	0,33	0,60	4,70

*Составлено авторами*

*Developed by the authors*

ленческих компетенций. По своей сути этот процесс напоминает наставничество, однако имеет принципиальное отличие (табл. 2).

Нельзя ограничивать роль коуча только профессиональным консультированием. Коуч не дает советов и не предлагает выбрать один из готовых вариантов решения проблемы. Коуч мотивирует участников обучения, позволяет раскрыть внутренние потенциальные возможности человека, научить его находить решения проблем в трудных и нестандартных ситуациях, формирует личностные и профессиональные компетенции, ориентирует на самостоятельный поиск решений.

Коучинг направлен на поиск путей повышения эффективности образовательного процесса. Деятельность коуча имеет свои специфические особенности, включающие определение целей обучения, системно-структурный анализ образовательного процесса, формирование мотивации, поиск наиболее оптимальных активных методов обучения.

Системно-структурный анализ позволил нам выделить определенные принципиальные положения

организации образовательного процесса с использованием коучинга:

1. Образовательная деятельность должна отражать прогноз тех изменений, которые могут произойти в профессиональном развитии участника обучения;
2. Образовательная деятельность должна определять систему оценки изменений в профессиональном развитии участника обучения;
3. Каждый уровень личностного и профессионального развития участника обучения обеспечивается специфическими формами и содержанием учебной деятельности.

С точки зрения авторов важным является использование в образовательном процессе комплекса активных образовательных методологий, техник и подходов, базирующихся на междисциплинарных научно-практических достижениях в рамках компетентностного подхода<sup>4</sup>. Развитие участника обучения как личности и субъекта профессиональной деятельности является важнейшей целью и задачей образовательной системы, и может рассматриваться в качестве ее системообразующего компонента.

<sup>4</sup>Задворная О.Л., Алексеев В.А., Борисов К.Н. Развитие профессиональных компетенций в подготовке управленческих кадров здравоохранения // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. № 4. С. 283–288

Таблица 2

## Отличительные особенности коучинга и наставничества

Table 2

## The distinctive features of coaching and mentoring

Основные критерии	Коучинг	Наставничество
Цели обучения	Стремление к достижению более высоких результатов в профессиональной деятельности, личностное и профессиональное развитие	Ориентация на выполнение трудовых функций и развитие профессиональной квалификации
Временные рамки реализации цели обучения	Краткосрочный характер. Работа над конкретной целью по совершенствованию личностных характеристик и отдельных компетенций (ведение собраний, управление коллективом, развитие отдельных управленческих практик, развитие лидерских качеств, появление новых проблем, требующих решений и пр.)	Долгосрочный характер. Работа выполняется в условиях использования долгосрочных возможностей или решения текущих проблем в рамках осуществления долгосрочных изменений
Роли обучающихся	Коуч имеет конкретные роли, предпочитает не раздавать готовых советов	Наставник имеет широкий спектр ролей, всегда готов дать совет, основываясь на своем опыте. Иногда он просто может выслушать обучаемого и проявить сочувствие
Результаты обучения	Поиск и принятие оптимальных решений, а не анализ причин неудач и выявление сложностей в работе	Ориентирован на анализ ситуации, поиск причин неправильных действий

Составлено авторами

Developed by the authors

Образовательная технология с использованием коучинга включает несколько этапов:

1. Определение параметров конкретной ситуации, требующей принятия управленческого решения (целевые установки, задачи, приоритеты);
2. Диагностика и анализ ситуации, включая структурирование релевантной информации, имеющиеся ресурсы, внутренние и внешние барьеры для достижения цели;
3. Формирование плана и последовательности действий по достижению целей и задач, оптимальному использованию ресурсов;
4. Обоснование выбора варианта решения проблемы, прогнозирование результативности и эффективности принятия решений, готовность к их диверсификации;
5. Оценка результативности и эффективности достижения целей и задач, уровня освоения управленческой практики.

Для повышения эффективности реализации этапов обучения и формирования мотивационно-психологических установок, регулирующих профессиональное развитие и профессиональную деятельность, в образовательном процессе может быть использован ряд специальных апробированных методик и технологий, например, методики Goal (целевые установки), Reality (анализ реальности), GROW (определенная последовательность действий),

Options (выбор оптимальной технологии), ХСР (хорошо сформулированный результат) и др. [15].

## Выводы

Руководители медицинских организаций имеют высокий уровень мотивационно-психологической готовности к профессиональному развитию, повышению эффективности профессиональной деятельности, достижению целей успешности деятельности медицинских организаций в современных условиях. Коучинг является одним из эффективных инструментов, объединяющим в себе различные методики и техники, влияющим на результаты деятельности отдельных людей и организации в целом.

В научных исследованиях, посвященных повышению эффективности деятельности управленческих кадров здравоохранения, не определены методологические подходы к использованию коучинга в области профессионального развития и совершенствования профессиональной деятельности руководителей медицинских организаций.

Коучинг в образовательной деятельности базируется на междисциплинарных научно-практических достижениях, комплексе эффективных образовательных методологий, техник и подходов, которые могут активно использоваться в образовательном процессе для формирования универсальных и профессиональных управленческих компетенций в рамках компетентного подхода.

## Список литературы

1. Бершадская М.Б. Коучинг в деятельности руководителя медицинской организации // Заместитель главного врача. 2016. № 3 (118). С. 70–77. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26133646>
2. Голви У. Тимоти. Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 252 с. URL: <https://www.alpinabook.ru/upload/iblock/f49/f49cb0c7b9448e67494fa56afa65e9c2.pdf>
3. Гибнер Я.М. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала // Молодой ученый. 2011. № 8. Т. 1. С. 121–124. URL: <https://moluch.ru/archive/31/3544/>
4. Дарибаева Р.Д., Толегенова К.К., Толегенова С.С. Научно-теоретические основы использования коучинговой технологий в социальной работе // Молодой ученый. 2016. № 9. С. 1101–1103. URL: <https://moluch.ru/archive/113/28659/>
5. Дорошенко Р.В. Коучинг в системе медицинского образования как ранняя профилактика профессионального выгорания // Сборник трудов международной научно-практической конференции 15-16.10.2015 г. Брянск: Брянский государственный университет, 2015. Ч. 2. С. 202–207. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24314994>
6. Беттли С. Тренер для руководителя. Как добиться экстраординарных результатов благодаря коуч-менеджменту? Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 320 с.
7. Клаттарбак Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации. М.: Эксмо, 2008. 288 с.
8. Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем Вы работаете. М.: Эксмо, 2004. 160 с.
9. Леонтьева Е.Ю., Быковская Т.Ю. Коучинг в повышении мотивации пациентов к проведению лечебно-профилактических мероприятий при заболеваниях пародонта // Universum: медицина и фармакология. Ростовский государственный медицинский университет. 2016. № 9 (31). С. 19–25. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26591066>
10. Липенская И.А., Зубова С.П. Коучинг как способ целенаправленного формирования психологических установок в образовательном процессе // Приволжский педагогический вестник. 2014. № 4 (5). С. 26–28
11. Реан А.А. Психология личности. СПб.: Питер. 2013. 288 с.
12. Сомов К.В. К вопросу о понимании подходов в коучинговой работе // Управление образованием. Теория и практика. 2015. № 4 (20). С. 93–97
13. Теннис: Психология успешной игры: пер. с англ. С. Егорова. М.: Олимп-Бизнес, 2015. 208 с.
14. Томашевская Ю.Н. Коучинг как основа инновационного способа развития и управления. В сб.: Материалы международной научной конференции «Развитие теории и практики педагогики, педагогической и социальной психологии в условиях обновления системы образования». Санкт-Петербург, 2013
15. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности: пер. с англ. М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. 168 с.
16. Merkur S, Sassi F, McDaid D. Promoting health, preventing disease: is there an economic case? Copenhagen: WHO Regional Office for Europe on behalf of the European Observatory on Health Systems and Policies. 2013. URL: <http://www.euro.who.int/en/about-us/partners/observatory/publications/policy-briefs-and-summaries/promoting-health,-preventing-disease-is-there-an-economic-case>
17. Tulchinsky T., Varavikova E. The new public health / An Introduction // Amutah for education and Health, 1999. 1049 p. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-012703350-1/50002-4>

## Об авторах:

**Задворная Ольга Леонидовна**, профессор, кафедра международного здравоохранения и иностранных языков Российской медицинской академии непрерывного профессионального образования (РМАНПО) (125993, Москва, ул. Баррикадная, д. 2/1), доктор медицинских наук, [olga-l-zadvornaya@mail.ru](mailto:olga-l-zadvornaya@mail.ru)

**Борисов Константин Николаевич**, доцент, кафедра международного здравоохранения и иностранных языков РМАНПО (125993, Москва, ул. Баррикадная, д. 2/1), кандидат медицинских наук, [bknpbkn@mail.ru](mailto:bknpbkn@mail.ru)

**Ершов Александр Алексеевич**, заведующий сомато-гериатрическим отделением ГБУЗ Научно-практический психоневрологический Центр им. З.П. Соловьёва Департамента здравоохранения г. Москвы (115419, Москва, ул. Донская, д. 43), кандидат медицинских наук, [dr.ershov@yahoo.com](mailto:dr.ershov@yahoo.com)

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

## References

1. Bershadskaya M. B. Coaching in the head of the medical organization. *Deputy chief physician*. 2016; 3(118):70–77 (in Russ.)
2. Gallwey W. Timothy. *The Inner Game of Tennis*. New York: Random House. 1974. 200 p. (in Eng.)
3. Gibner Y.M. Coaching as a tool for effective learning and staff development. *Young scientist*. 2011; 8(1):121–124 (in Russ.)
4. Daribaeva R.D., Tolegenova K.K., Tolegenova S. Scientific-theoretical basics of using coaching technologies in social work. *Young scientist*. 2016; 9:1101–1103 (in Russ.)
5. Doroshenko R.V. Coaching in the medical education system of early prevention of professional burnout. Proc. of the international scientific-practical conference 15–16.10.2015. Bryansk, Publisher: Bryansk state University, 2015. Part 2. pp. 202–207 (in Russ.)
6. Battley S. *Coached to Lead: How to Achieve Extraordinary Results with an Executive Coach*. John Wiley & Sons, 2006 (in Eng.)
7. Clutterbuck D. Team coaching in the workplace: technology for creating learning organization. M.: Eksmo. 2008. 288 p. (in Russ.)
8. Landsberg M. Coaching. Improve your own effectiveness, motivating and developing those with whom You work. M.: Eksmo. 2004. 160 p. (in Russ.)
9. Leont'eva E. Y., Bykovskaya T. Y. Coaching to improve motivation of patients to curative and preventive measures for periodontal disease. *Universum: medicine and pharmacology. Rostov state medical University*. 2016; 9(31):19–25 (in Russ.)
10. Lipinskaya I.A., Zubova S.P. Coaching as a way of purposeful formation of attitudes in the educational process. *Bulletin of the Volga pedagogical*. 2014; 4(5):26–28 (in Russ.)
11. Rean A.A. *Psychology of personality*. SPb.: Piter. 2013. 288 p. (in Russ.)
12. Somov K.V. To the question about understanding approaches to coaching work. *The Department of education. Theory and practice*. 2015; 4(20):93–97 (in Russ.)
13. Tennis: the Psychology of successful game. Transl. from English. S. Egorova. M.: Publishing House "Olympus-Business". 2015. 208 p. (in Russ.)
14. Tomashevskaya Y.N. Coaching as the basis for the innovative way development and control. Proc. of international scientific conference "Development of the theory and practice of pedagogy, pedagogical and social psychology in terms of updating the education system". Saint-Petersburg, 2013 (in Russ.)
15. Whitmore J. *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2002. 224 p. (in Eng.)
16. Merkur S., Sassi F., McDaid D. Promoting health, preventing disease: is there an economic case? *Copenhagen: WHO Regional Office for Europe on behalf of the European Observatory on Health Systems and Policies*. 2013. URL: <http://www.euro.who.int/en/about-us/partners/observatory/publications/policy-briefs-and-summaries/promoting-health,-preventing-disease-is-there-an-economic-case> (in Eng.)
17. Tulchinsky T., Varavikova E. *The new public health. Amutah for education and Health*, 1999. 1049 p. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-012703350-1/50002-4> (in Eng.)

## About the authors:

**Olga L. Zadornaya**, Russian Medical Academy of Continuous Professional Education (RMACPE) (2/1, Barrikadnaya st., Moscow, 125993), Moscow, Russian Federation, Doctor of Medical Sciences, Professor, [olga-l-zadornaya@mail.ru](mailto:olga-l-zadornaya@mail.ru)

**Konstantin N. Borisov**, Russian Medical Academy of Continuous Professional Education (RMACPE) (2/1, Barrikadnaya st., Moscow, 125993), Moscow, Russian Federation, Candidate of Medical Sciences, Associate Professor, [bknbpkn@mail.ru](mailto:bknbpkn@mail.ru)

**Aleksandr A. Ershov**, Scientific and Practical Center of neuropsychiatric Z.P. Solovyov Department of Health of Moscow (43, Donskaya st., Moscow, 115419), Moscow, Russian Federation, Candidate of Medical Sciences, [dr.ershov@yahoo.com](mailto:dr.ershov@yahoo.com)

*All authors have read and approved the final manuscript.*