

РГСУ

Российский Государственный Социальный Университет
Факультет социального управления

Коучинг - технология повышения эффективности персонала

**доктор исторических наук, профессор
Виниченко Михаил Васильевич**



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**



Основоположники коучинга

- Тимоти Голви (англ. *W. Timothy Gallwey*) — автор концепции внутренней игры, лежащей в основе коучинга. Впервые концепция изложена в книге «Внутренняя игра в теннис» (*The Inner Game of Tennis*), изданной в 1974 г. Суть концепции Голви состоит в том, что внутренний «противник в голове» спортсмена гораздо опаснее реального соперника. Голви утверждает, что если коуч поможет игроку устранить (смягчить) внутренние препятствия, это позволит игроку научиться самому достигать эффективности, и потребность в технических советах тренера отпадет^[5].

Основоположники коучинга

- Джон Уитмор (англ. John Whitmore) — Автор книги «Коучинг высокой эффективности», изданной в 1992 г. Развил идеи Голви в применении к бизнесу и менеджменту.
- Томас Дж. Леонард (Thomas J. Leonard) — основатель Университета коучей (Coach University — www.coachu.com), Международной Федерации Коучей, Международной ассоциации сертифицированных коучей (International Association of Certified Coaches — IAC) и проекта CoachVille.com.

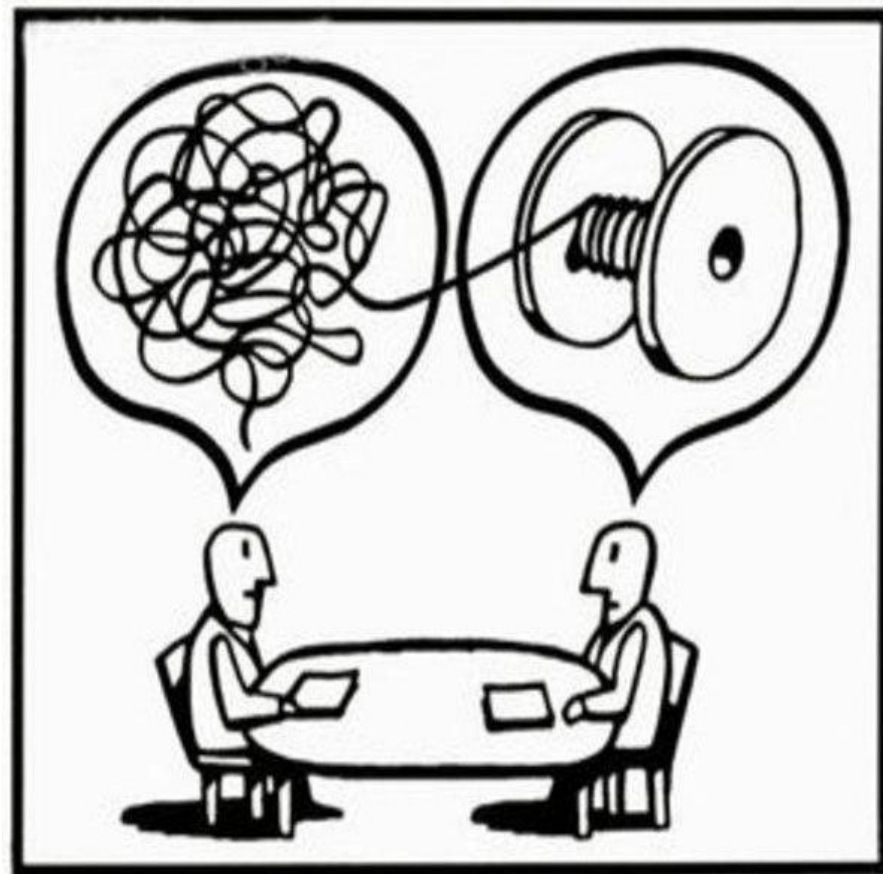
Термины, используемые в коучинге

- **Коуч** (англ. *Coach*) — специалист, тренер, проводящий коуч-сессию (тренировку).
- **Клиент** — человек или организация, заказывающая услуги **тренировки** каких либо навыков. В терминологии, используемой британскими тренерами, человека, получающего услугу коучинга, также называют игроком.
- **Сессия** — особым образом структурированная беседа тренера с клиентом/игроком.
- **Формат коучинга** — это способ взаимодействия между клиентом и тренером в процессе коучинг-сессии, а также средство такого взаимодействия.

Коучинг в психологии

- Коучинг — новое направление психологического консультирования, использующее современные психотехнологии, ориентированные на эффективное достижение намеченных целей. Хотя на самом деле коучинг — нечто большее, чем консультирование.

- Коуч не учит своего клиента, как что-либо делать. Он создает условия для того, чтобы обучаемый сам понял, что ему надо делать, определил способы, с помощью которых он может достичь цели, сам выбрал наиболее целесообразный способ действия и сам наметил



Коучинг в психологии

- В коучинге идет обучение клиента достижению целей оптимальными путями в кратчайшие сроки. Коучи способствуют тому, чтобы их клиенты научились минимальными усилиями добиваться лучших результатов. В основе коучинга лежит использование психологии **оптимизма** и **успеха**. Именно поэтому этот вид консультирования активно развивается за рубежом и в нашей стране.
- В основе коучинга лежит идея о том, что человек является не пустым сосудом, который надо наполнить, а он более похож на желудь, который содержит в себе весь потенциал, чтобы стать могучим дубом. Необходимо питание, поощрение, свет, чтобы достичь этого, но способность вырасти уже заложена в нас.

Коучинг в психологии

- В коучинге создается живая атмосфера сотворчества: со стороны коуча это в первую очередь следование интересам клиента и направляющие «волшебные вопросы», со стороны клиента — это смелость исследования своих выборов, творческий поиск и принятие решений, направленных на достижение желаемого, обретение радости от успехов и достижений, включение внутреннего «драйва».
- В настоящее время коучинг — одно из самых популярных и востребованных направлений психологической помощи. Оно улучшает жизнь клиентам, а также приносит ощутимый финансовый доход коучам. Одна из привлекательных сторон работы коуча в том, что зарплата эффективного коуча обычно в несколько раз, а то и на порядок выше, чем у практических психологов и психотерапевтов.

Определение



Существует множество определений коучинга, из наиболее известных:

- **Коучинг** — это тренинг самореализации в форме бесед(ы), во время которой тренер (коуч) несёт ответственность за ход сессии (беседы), а клиент (игрок) за её содержание.
- **Коучинг** — это искусство создания (с помощью беседы и поведения) среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение.
- **Коучинг** — это процесс создания коучем условий для всестороннего развития личности клиента.
- **Коучинг** — это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию человека. (Майлз Дауни (англ. Myles Downey), «Эффективный Коучинг»)

Определение



- **Коучинг** — это длительные отношения, которые помогают людям получить значительные результаты в их жизни (в **карьере, бизнесе** или в общественных делах). посредством коучинга клиенты расширяют область познания, повышают эффективность и качество своей жизни.
- **Коучинг** — это система реализации совместного социального, личностного и **творческого потенциала** участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата.
- **Отличие коучинга** от всех видов консультирования — ставка на реализацию, развитие **потенциала** самого клиента. **Коучинг** — это только умение подвести человека к самостоятельным выводам, коуч не должен давать совета.

- **Коучинг** (англ. *coaching* — обучение, тренировки) — метод консалтинга и тренинга; от классических консалтинга и тренинга отличается тем, что коуч не даёт советов и жёстких рекомендаций, а ищет решения совместно с клиентом. От психологического консультирования коучинг отличается направленностью **МОТИВАЦИИ**. Работа с коучем предполагает достижение определённой цели, новых, позитивно с работой.



Коучинг

Коучинг комплекс мероприятий (процесс), направленный не столько на непосредственное обучение, сколько на то, чтобы максимально полно раскрыть потенциал нового сотрудника и добиться от него полной отдачи в работе.

Коучи берут на себя ответственность:

- Выявлять, прояснять и придерживаться тех целей, которых желает достичь клиент.
- Стимулировать самостоятельные открытия клиента.
- Выявлять разработанные клиентом решения и стратегии.
- Считать клиента ответственным и надежным

Этапы коучинга

- Четыре базовых этапа **коучинга**:
- постановка цели
- проверка реального положения вещей
- построение путей достижения цели
- достижение (он именуется также этапом воли)



Виды коучинга

- По области применения различают карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг.
- **Карьерный коучинг** в последнее время называют *карьерным консультированием*. Оно включает в себя оценку профессиональных возможностей, оценку компетенций, консультирование по карьерному планированию, выбор пути развития, сопровождение в поиске работы и т.п.
- **Бизнес-коучинг** направлен на организацию поиска наиболее эффективных путей достижения целей компании. При этом проводится работа с отдельными руководителями фирмы и с командами сотрудников.

Виды коучинга

- *Лайф-коучинг* заключается в индивидуальной работе с человеком, которая ориентирована на улучшение его жизни во всех сферах (здоровье, самооценка, взаимоотношения).

По участникам коучинга различают *индивидуальный коучинг*, *корпоративный* (групповой) коучинг.

- С точки зрения формата коучинг может быть: *очный* (личный коучинг, фотокоучинг) и *заочный* (интернет-коучинг, телефонный коучинг).
- Приведенные выше направления коучинга неразрывно связаны между собой и органично вписываются в систему обучения клиентов.

Содержание коучинга

- Ключевым элементом в коучинге является **осознание**, которое становится результатом усиления внимания, концентрации и чёткости. **Осознание** — это способность отбирать и ясно воспринимать относящиеся к делу факты и информацию, определяя их важность. **Ответственность** — ещё одна ключевая концепция и цель коучинга.

Содержание коучинга

- **Индивидуальный коучинг достаточно часто применяется для:**
- развития топ-менеджеров и первых лиц компании;
- поддержки менеджера в адаптации к новой роли/должности;
- ускорения развития талантливых сотрудников.

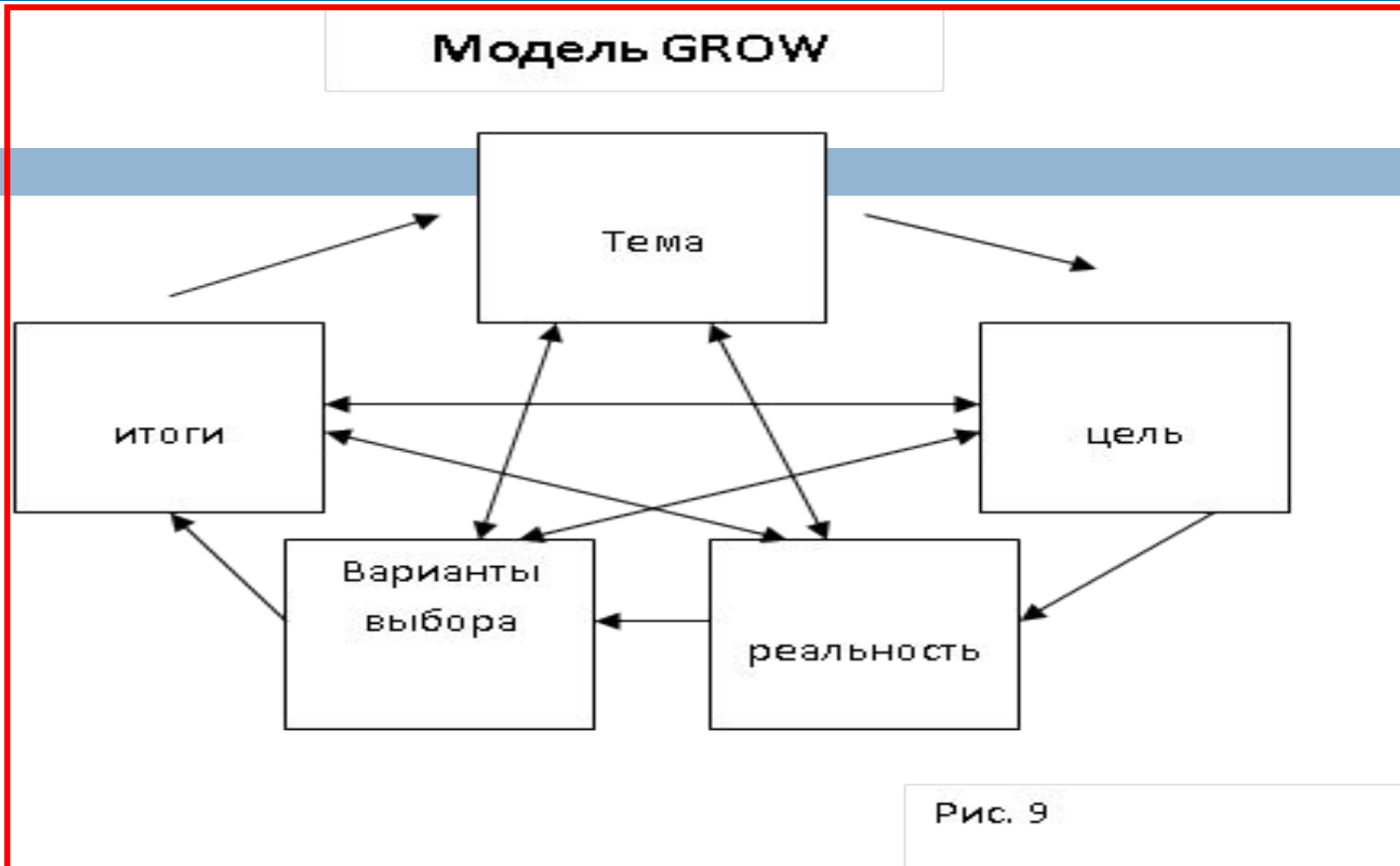
Содержание индивидуального коучинга

- Постановка целей — «Чего ты хочешь?»
- Анализ текущей ситуации — «Что происходит?»
- Нарработка вариантов — «Что нужно сделать?»
- Реализация и контроль — «Что ты будешь делать?»

Базовая структура коучинговой сессии

- **Порядок организации взаимодействия.** Коуч подстраивается к тону, высоте и громкости голоса клиента, к скорости речи, отслеживает поведенческие особенности клиента.
- **Тема и основная цель сессии.** Коуч должен помочь клиенту определиться в том, чего последний хочет добиться за время, отведенное на сессию. Клиент описывает свои трудности, фокусирует внимание на целях, ценностях, увлеченности и приверженности.
- **Коуч исследует шаги по планированию результата** и задает вопросы: чего вы хотите? Как вы можете это получить? Как вы узнаете, что вы этого добились?
- **Коуч слушает ответы на вопросы по оценке результата:** сформулирован ли он позитивно, находится ли он в зоне контроля клиента, является ли цель СМАРТ (конкретной, измеряемой, достижимой, реалистичной и определенной во времени).
- **Коуч помогает построить схему достижения избранной цели:** Упражнение: шкалирование на бумаге (важное \ срочное), ролевые задания. Иногда связь с переживанием цели бывает очень полезна и может привести к быстрому достижению результата.
- **Домашнее задание.** Коуч по итогам работы просит выделить шаги, которые клиент будет предпринимать на неделе для достижения цели.
- **Коуч завершает сессию выражением уважения и поддержки клиенту.**

Коучинг – модель GROW сэра Джона Уитмора



Goal (Цель) - определение целей на короткий и длительный срок.

Reality (Реальность) - исследование текущей ситуации: что есть, что происходит?

Opportunity (Возможность) - определение списка возможностей и стратегии плана действий.

Will (Намерение) – фиксирование: что, когда, с кем и чем клиент будет делать.

Вопросы модели GROW - Цель:

1. Что ты хочешь обсудить?
2. Чего ты хочешь достичь?
3. Если бы имел возможность осуществить любое твое желание – каким бы оно было?
4. Как ты считаешь, насколько оно реалистично?
5. По-твоему, что должно произойти в рамках нашей беседы, чтобы появилось ощущение, что ты провел это время с пользой?
6. Что из того, что происходит в данный момент, ты предпочел бы исключить из обсуждения / не наблюдать?
7. А что из того, что не происходит в настоящий момент, ты хотел бы обсуждать / наблюдать?
8. Что бы ты хотел изменить по завершению нашей беседы?
9. Каким ты представляешь себе результат нашей беседы?
10. Сумеем ли мы его достичь за имеющееся у нас время?
11. Какой результат ты будешь считать отличным?

Самые полезные коучинговые вопросы

- Что ценного в твоей жизни сейчас не происходит?
- Что в этом ценного? Что еще ценного в этом?
- Чем это для тебя ценно? Чем еще?
- Если бы ты знал ответ, каким бы он был?
- Что еще в этом не хватает?
- Что еще?
- Если бы ты знал ответ, то что бы сказал?

Самые полезные коучинговые вопросы

- Какие могут быть последствия для тебя и других?
- Какими критериями ты пользуешься?
- Что для тебя в этом самое трудное?
- Что бы ты посоветовал другому, окажись он на твоём месте?
- Представь себе диалог с самым мудрым человеком, которого ты знаешь. Что он скажет тебе делать?
- Я не знаю, что делать дальше. А ты?
- В чем ты выиграешь / проиграешь, если так сделаешь / скажешь?

Самые полезные коучинговые вопросы

- Если бы так сказал / поступил кто-то другой, что бы ты почувствовал / подумал / сделал?
- Что ты будешь делать?
- Когда ты намереваешься это сделать?
- Достигнешь ли ты при этом своей цели?
- Какие возможны препятствия на пути?
- Кому следует знать об этом?
- Какая поддержка тебе нужна?
- Зачем тебе это нужно?

Результаты коучинга. Белоруссия

В процессе коучинга было отмечено, что многие сотрудники отказываются проявлять свою активность. Решая ряд задач, выполняя предлагаемые коучем упражнения, участники избегали ответственности в принятии решения. Однако по окончании обучения большинство участников отмечают в себе смелость, раскрепощенность в общении, желание высказать свое мнение, стремление убедить в правильности принятого решения. Не удивительно, что из всех участвующих в тренинге **98 % отметили подъем жизненной энергии;**

92 % – высокий уровень ответственности; 89 % – большую уверенность в себе; 93 % – проявление самомотивации, самоуправления и самодисциплины и 97 % – навыки самообучения и самокоучинга.