МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «КГУ»

Кафедра «Безопасность информационных и автоматизированных систем»

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине**

**«Основы управленческой деятельности»**

Выполнил студент гр. Т-40913 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / А.Ю. Бутенко /

Подпись

Руководитель,

Кандидат пед. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / Е.Н. Полякова /

Подпись

Работа защищена с оценкой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.

**2017**

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc478902032)

[1. ИСТОРИЧЕСКИЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОУЧИНГА 5](#_Toc478902033)

[1.1 История возникновения коучинга 5](#_Toc478902034)

[1.2 Коучинг и бизнес 8](#_Toc478902035)

[2. ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО ПРОЦЕССА КОУЧИНГА 10](#_Toc478902036)

[2.1 Особенности современного коучинга 10](#_Toc478902037)

[2.2 Отличие коучинга от других подходов к обучению 11](#_Toc478902038)

[2.3 Современные инструменты коучинга 17](#_Toc478902039)

[3. СТАТИСТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ О ПРИМЕНЕНИИ КОУЧИНГА 25](#_Toc478902040)

[3.1 Общие сведения и экономические показатели 25](#_Toc478902041)

[3.2 Статистические показатели коучинга 27](#_Toc478902042)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 30](#_Toc478902043)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 32](#_Toc478902044)

[Книги 32](#_Toc478902045)

[Электронные ресурсы 32](#_Toc478902046)

# ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики рынок являет собой динамическую систему, темп развития которой создает сложные условия для предпринимательской деятельности. Появляются новые технологии, существующие модернизируются и становятся более гибкими, но и сложными одновременно. В погоне за обновлением материальной базы и увеличением объема предлагаемых товаров и услуг, предприниматель часто забывает о том, что важнейшим ресурсом любой компании является ее персонал.

Человеческий фактор в бизнесе является решающим по нескольким причинам:

1. Усиление конкурентной борьбы: высококлассные специалисты создадут дополнительное конкурентное преимущество для предприятия;
2. Усложнение производства: из-за человеческой ошибки и неквалифицированного персонала предприятие может понести огромные потери.

Таким образом, перед каждым предпринимателем рано или поздно встает вопрос о повышении квалификации и трудоспособности персонала. Несмотря на очевидную выгоду, многие предприниматели сознательно отказываются от инвестиций в персонал: всегда есть риск потратить ресурсы на обучение сотрудника, который впоследствии уйдет из компании, и претерпеть убытки. Однако, даже с учетом таких издержек, инвестиции в персонал эффективны в большей степени, чем вложения в материальную базу предприятия.

Среди всего многообразия методик и технологий обучения персонала выделяется коучинг (англ. Coaching – тренировка) – это метод тренинга, в процессе которого коуч (специалист, применяющий определенные техники и технологии, чтобы помочь ученику осознать свои цели и наметить план их достижения) раскрывает потенциал личности обучаемого. Коучинг зарекомендовал себя как наиболее доступный и эффективный инструмент для развития самосознания и ответственности у сотрудников, что позволит им добиться максимальной работоспособности и повысит мотивацию для достижения поставленных целей. Данный метод обучения наиболее полно раскрывает творческий потенциал личности, учит самостоятельно принимать решения и оптимизировать текущие задачи.

Именно благодаря своей актуальности и широкой употребительности в современных компаниях, коучинг является крайне интересным для рассмотрения подходом к обучению.

Целью данной курсовой работы является изучение и систематизация теоретических знаний о коучинге как о современном подходе к обучению и развитию персонала.

Задачи:

1. Анализ и систематизация данных о возникновении и развитии коучинга;
2. Изучение современного процесса коучинга;
3. Систематизация статистических данных об эффективности использования коучинга.

В процессе исследования мной будут использованы исторический, теоретический, аналитический и статистический методы.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

# ИСТОРИЧЕСКИЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОУЧИНГА

## 1.1 История возникновения коучинга

Коучинг существовал еще в древности, но не имел определенного названия. Многие психологи и инструкторы уверены, что первым коучем был древнегреческий философ Сократ. Его взгляд на жизнь и философию был революционным – именно он направил внимание философов, прежде обращенное к проблемам познания природы, к проблемам познания человека как личности. Сократ использовал искусство диалога, посредством которого постигалась истина путем постановки наводящих вопросов и ответов на них. Позже, он сравнил свои методы с майевтикой (родовспоможение): в каждом человеке скрыто истинное знание, необходимо лишь его извлечь с помощью вспомогательных вопросов.

Метод Сократа работал фактически безотказно: получив ответ на общий вопрос, он давал ученику череду вопросов уточняющих, при ответе на которые ученик познавал истину и знание, изначально заложенное в нем. Эта же система становится основополагающей в коучинге – коуч не дает четких ответов на все вопросы и не излагает прописные истины, он помогает человеку раскрыть свой потенциал как личности творческой и неординарной.

Многими веками позже коучинг находил свое место в теориях других философов. Символическое мышление, на котором делал ударение Фрейд, очень полезно для коучей. Сильные стороны клиентов могут быть замаскированы в бессознательном, и обнаруживаются при осознанном и целенаправленном разборе жизни.

Многие теории Карла Юнга и Альфреда Адлера предшествовали современному коучингу. Адлер представлял себя как личного учителя. Он видел в каждом человеке создателя и творца своей жизни, и часто привлекал своих клиентов к поставке целей, планированию жизни и изобретению своего будущего, что является основным рабочим принципом коучинга.

Юнг верил в «ориентацию будущего» и телеологическую теорию, гласящую, что мы можем создавать наше будущее через видение и целенаправленную жизнь. Его работы фокусировались на жизни после 40 лет, и он концентрировался на многих проблемах более позднего возраста. Юнг часто проводил подобие коучинга со своими клиентами через «обзор жизни» и стимулировал их жить сознательно, выражая свои природные дарования и таланты: двигаться индивидуально, живя ради определенной цели.

Позже подобные идеи можно проследить в психологии и психотерапии. Знаменитый психолог Абрахам Маслоу, автор не менее знаменитой пирамиды потребностей, проводил исследования, спрашивал и наблюдал за людьми, которые жили энергично и с чувством цели, и постоянно искали пути психологического роста, реализации своего потенциала. В 1968 году он написал монографию «К психологии существования», где писал о потребностях и мотивации, исходя из того, что человек изначально ищет исключительно здоровье и счастье. Наивысшая потребность – потребность самореализации.

Интересна история происхождения термина «коучинг» относительно обучающей методики. Несмотря на то, что многим само слово «коучинг» кажется современным, это не так. Этимология слова «коуч» восходит к венгерскому «kocsi», что означает «повозка, телега». В английский язык оно было заимствовано со значением «то, что помогает двигаться к цели», при этом слово coach впервые было зафиксировано около 1830 года в Оксфордском словаре, и трактовалось как «тренировать, учить, направлять, подсказывать, снабжать фактами». Коучами прозвали репетиторов, помогающих студентам при подготовке к экзаменам. Позже коучами стали называть спортивных тренеров и инструкторов. И именно из спортивной среды коучинг начинает свой путь как методика обучения.

Своим дальнейшим развитием коучинг обязан педагогу-теоретику из Гарвардского университета Тимоти Голви (Timothy Gallwey). Он был знатоком тенниса, и его дебютный труд в 1974 году получил название «Внутренняя игра в теннисе» (The Inner Game of Tennis) и стал мировым бестселлером в кратчайшие сроки, вскоре им были опубликованы «Внутренние аспекты лыжного спорта» (The Inner Skiing) и «Внутренняя игра в гольф» (The Inner of Golf). Под словом «внутренний» он подразумевал душевное состояние и самоощущение спортсмена. Иными словами, как говорил сам Голви, «соперник в собственной голове страшнее того, который находится по ту сторону сетки». Каждый спортсмен, хоть раз претерпевавший череду поражений или неудачных тренировок, с полуслова поймет, что он имел в виду.

Голви утверждал, что если тренер (коуч) поможет спортсмену избавиться от душевных волнений, мешающих игре, или свести их к минимуму, то это непременно приведет к проявлению врожденных природных способностей. В таком случае повышение технической нагрузки будет уже не столь необходимым для достижения результата.

Тиражи сочинений Голви расходились как бестселлеры, но идеи его не были понятны публике: он предлагал слишком революционный подход к тренировкам, «подрывал сами устои профессионального спорта», как утверждали тренеры, инструкторы и профессиональные спортсмены, когда не смогли воспринять изложенные в трудах методики. Все считали, что автор пытается перевернуть устоявшиеся принципы и подорвать авторитет применяемых профессионалами техник, разрабатываемых потом и кровью многие годы. Безусловно, они были правы в какой-то мере, но страх перед собственной возможной невостребованностью слишком сильно преувеличивал их домыслы относительно намерений, с которыми Голви издал свои книги. Он ни в коем случае не пытался оставить их без работы или очернить результаты многолетних трудов: напротив, это была попытка помочь наладить более эффективную работу.

Именно Голви первым определил сущность коучинга. Коучинг – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться.

Как можно заметить, утверждения Голви тесно связаны с идеями Сократа, появившимися более двух тысяч лет назад. На волне популярных философских течений XIX и XX веков, а также активной индустриализации и глобальной урбанизации, люди снова сместили фокус исследования с личности на отвлеченные процессы, а постулаты Сократа позабылись. Но они все же нашли свое применение, став основополагающими идеями коучинга.

Таким образом, люди использовали процесс коучинга еще в Древней Греции, благодаря учениям философа Сократа. Позже данная техника нашла свое применение в спорте, но ее посчитали слишком опасной, исключающей другие методики тренировок, и в полной мере использовать ее не стали.

## 1.2 Коучинг и бизнес

Доказать успешность новых методов, предлагаемых Голви, было тяжело. Лишь немногие в полной мере поняли их и воспользовались ими. Другие, так и не дождавшись результата, отказались от коучинга в пользу старых проверенных методов. Несмотря на это, новый подход нашел свое место в современном мире – бизнес.

До публикации трудов Голви практических моделей коучинга было гораздо меньше, чем академических трудов. В своих книгах Тимоти продемонстрировал, что коучинг – метод простой и всеобъемлющий, легко применимый к широкому спектру ситуаций. Это не могло не заинтересовать бизнес-элиту США, и вскоре вектор развития сместился со спорта на предпринимательство. Голви стал активно заниматься обучением, одним из самых известных его учеников считается Джон Уитмор (John Whitmore), добившийся огромных успехов и признания коучинга по всему миру.

Вскоре после обучения Уитмор основал компанию «Внутренняя игра», всех сотрудников которой обучал Голви, а впоследствии они сами стали учить других. Компания проводила курсы по внутреннему теннису, лыжам и гольфу, избавляя спортсменов от неуверенности в своих силах. Вскоре клиенты стали просить испробовать те же методы для решения проблем с персоналом в их компаниях.

Это ознаменовало новую эру в развитии коучинга: именно тогда он вышел за пределы спорта и распространился на сферу предпринимательской деятельности. Началось его победоносное шествие по планете: наибольшее распространение он получил в США, и вскоре пережил всплеск популярности в Германии, где к новым методам отнеслись со всей внимательностью и скрупулезностью. Многие считают, что этот момент стал ключевым в дальнейшей истории развития коучинга: немецкие специалисты вывели его на абсолютно новый уровень. То, что практиковалось в США среди рядового персонала, в Германии применялось на уровне топ-менеджмента, способствовало улучшению их социального влияния на предприятии и повышало конкурентоспособность.

Новые методы обучения персонала не оставили в стороне никого, и коучинг начал свое шествие по странам Европы и Азии, постепенно трансформируясь и приобретая все новые формы. Совсем скоро он был у всех на слуху и на волне популяризации использовался фактически во всех сферах жизни: «дэнсинг-коучинг», «астрологический коучинг», «спорт-коучинг» и т.д.

Несмотря на это, стандартизация в обучении и систематизация исследований начались только в 2001 году, исследователи называют это фазой углубленной профессионализации коучинга. На данный момент коучинг выходит на новый научный уровень: систематизируются и анализируются данные, накопленные за более чем 40-летнюю историю данного подхода, разрабатывается и сертифицируется собственный инструментарий, создаются глобальные сообщества профессионалов, растет интенсивность исследований и процент вовлеченности не только крупного, но и малого и среднего бизнеса.

Сегодня коучинг представляет из себя не только общий, доступный для широкого применения набор методик и техник, но и узконаправленные рекомендации, разработанные ведущими мировыми коучами с учетом потребностей различных компаний, в зависимости от модели и стиля управления, а также поставленных перед персоналом целей.

# 2. ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО ПРОЦЕССА КОУЧИНГА

## 2.1 Особенности современного коучинга

На сегодняшний день коучинг развивается по нескольким направлениям:

1. Персональный коучинг;
2. Бизнес-коучинг;
3. Корпоративный коучинг.

Каждое направление имеет собственную наработанную методологию и определенный инструментарий, и позволяет добиться различных целей. Например, персональный коучинг характеризует:

1. Умение правильно ставить перед собой цели и оптимизировать пути для их достижения;
2. Развитие самодисциплины, повышение ответственности и инициативности;
3. Повышение коммуникативных навыков и навыков межличностного взаимодействия;
4. Получение удовольствия от работы;
5. Умение быстро и без колебаний принимать важные решения;
6. Согласование своих целей с целями предприятия или партнеров.

Бизнес-коучинг не делает акцента на персональном развитии, скорее делает упор на коллаборацию, совместное достижение целей:

1. Обучение персонала;
2. Создание эффективных отделов и групп;
3. Выход на новые рынки;
4. Создание инновационных проектов;
5. Мотивация персонала;
6. Вывод новых продуктов и услуг на рынок;
7. Наращивание эффективности на всех стадиях создания продукта или услуги;
8. Создание конкурентоспособной команды специалистов.

Для корпоративного коучинга характерны следующие цели:

1. Налаживание эффективного взаимодействия между подразделениями и филиалами;
2. Равноценное распределение обязанностей между различными уровнями менеджеров;
3. Удержание сотрудников и привлечение новых специалистов;
4. Комплексное обучение для вновь прибывших кадров;
5. Увеличение эффективности производства за счет раскрытия потенциала сотрудников;
6. Уменьшение издержек;
7. Повышение конкурентоспособности;
8. Повышение лояльности внутри компании;
9. Усиление позиций на рынке.

Коучинг в современном обществе стал не просто модным тренингом, он являет собой способ осуществления партнерства в профессиональном обучении и коррекции профессионального мастерства. Но возникает логичный вопрос: в чем уникальность коучинга? Чем он отличается от тренинга, консалтинга или психологической помощи?

## 2.2 Отличие коучинга от других подходов к обучению

Основная особенность коучинга – помощь в поиске собственных решений, а не предоставление готовых ответов. Коуч может не быть экспертом в проблемной области или в сфере работы конкретного предприятия. Он является экспертом в раскрытии личностного потенциала, осознании собственных возможностей.

Коуч не выстраивает с клиентом отношения «наставник – ученик», изначально их связь характеризуется как партнерская, равноправная. В этом заключается ключевое социально-психологическое преимущество коучинга – у клиентов нет боязни или обязательств перед коучем, что позволяет им максимально расслабиться в процессе обучения и наиболее эффективно взаимодействовать с целью раскрытия собственного потенциала.

Наиболее важные отличия коучинга:

1. Нет экспертного консультирования. Коучи помогают клиентам найти собственные пути решения проблемы и достижения цели, катализируют развитие самосознания, индивидуальности и ответственности. Они помогают развить навыки и умения, в отличие от консультантов, которые предоставляют шаблон поведения в той или иной ситуации, зачастую узконаправленный и неприменимый в иных случаях. Коучи помогают клиенту самостоятельно двигаться к цели, совершать на своем пути неожиданные открытия, оптимизировать и анализировать, не отступать перед трудностями.
2. В коучинге работа – здесь и сейчас. В отличие от психологов, коучи не работают с прошлыми неудачами, не анализируют их, не предлагают человеку снова вспомнить мучительные для себя ошибки и провалы на рабочем месте. Такой подход позволяет абстрагировать клиента от пережитых травмирующих событий и начать выстраивать линию поведения на рабочем месте, не зависящую от них. Это поможет видеть ясную картину будущего, и целей, которые необходимо достичь в ближайшее время и на перспективу.
3. Коучинг – не набор инструкций и шаблонов. Клиент всегда вправе выбрать, какую именно проблему необходимо проработать, и какие ситуации вызывают у него наибольшую тревожность или неприятие. Коуч не навязывает шаблонные инструкции и решения, он помогает разобраться там, где инструктор или психолог будут бессильны.
4. Все взаимосвязано. Позитивные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других. Здоровье влияет на душевное состояние, душевное состояние влияет на успехи в работе, успехи в работе влияют на личную жизнь. Проработка одной проблемы повлечет за собой лавину положительных последствий в других областях.
5. Иерархичность развития. Развитие личности происходит поэтапно. Для того, чтобы стать лучше, необходимо приложить лишь немного усилий и сделать маленький шаг вперед. Между тем, этапы развития разбиты на несколько уровней. Эгоцентрический, на котором человеком движет личная выгода. Группоцентрический, на котором человек отождествляет себя с определенной группой и достижения не делятся на свои и чужие. И общечеловеческий – деятельность направлена на благо всех людей. Коучинг постепенно помогает достичь каждого из уровней, и это не требует от клиента больших усилий.
6. Коучинг против сопротивления. Каждая попытка изменить себя, будь то внешность, получение знаний или попытка сделать что-то новое в жизни, обязательно столкнется с сопротивлением. Коучинг учит, что сопротивление – это не враг, это необходимость, которая позволяет перешагнуть через свои страхи и общественное мнение.

Для коуча клиент не является кладезем проблем или слабым звеном команды, негативно влияющим на эффективность и производительность. В первую очередь, клиент – абсолютно здоровый человек, со своими потребностями, своим видением и убеждениями, почти безграничным потенциалом для развития. Важно не «излечить» человека от травм прошлого, не научить его выполнению шаблонных инструкций, а помочь раскрыть потенциал, научить самостоятельности.

Отсутствие экспертной позиции – один из ключевых принципов коучинга и главное его отличие от других подходов к обучению.

Таблица 1 - Отличие коучинга от терапии

|  |  |
| --- | --- |
| **Коучинг** | **Терапия** |
| **Работа с людьми, которые** | |
| * Стремятся двигаться к более высокому уровню функционирования; * Фокусируются на достижениях, стратегиях продвижения и своей мотивации; * Нуждаются в проектировании будущего; * Находятся в постоянном поиске жизненных ценностей и конкретных целей | * Обеспокоены психологическими проблемами; * Ищут не проекции будущего, а решение старых проблем и разъяснение прошлых неудач; * Ищут заживление эмоциональных и психологических травм, связанных с непосредственной деятельностью; * Нуждаются в поддержке и эмпатии |
| **Подход** | |
| Клиент – здоровая, целостная личность. Прошлые неудачи остаются в прошлом, главное то, что будет в будущем. Главной целью является раскрытие внутреннего потенциала. Помощь в выборе путей достижения целей. | Клиент нуждается в опеке и поддержке. Прошлые неудачи нуждаются в обсуждении и анализе. Старая боль должна быть выражена, проработана стратегия ее приглушения. Фокусирование на чувствах, ориентация на исследование корней проблем. |
| **Процесс** | |
| Сосредоточен на изучении потенциала. Главное – ответственность, определение цели и стратегическое планирование. Инструментальные средства зависят исключительно от ситуации и подготовки коуча. | Сосредоточен на поддержке и восстановлении. Главное – слушание, отражение, конфронтация, безоговорочно положительное отношение. Инструментальные средства зависят от образования психолога, его специализации и конкретной ситуации. |

Таблица 2 – Отличие коучинга от консалтинга, тренинга и наставничества

| **Метод** | **Цель** | **Ситуация использования** | **Существующие ограничения** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Коучинг** | Развитие самостоятельности и ответственности за результат | Решение задачи требует инновационного подхода и ответственности со стороны сотрудника | Наличие необходимых навыков у коуча.  На предприятии не должна поощряться работа по шаблону и строгим инструкциям |
| **Тренинг** | Приобретение конкретных навыков, применимых при некоторых ситуациях | Персонал не подготовлен для решения задач, требующих определенного навыка или умения | Необходимость применить «виртуальный» навык в реальной жизненной ситуации, то есть осуществить перенос теоретического опыта на практику |
| **Профессиональное консультирование** | Покупка готового решения для определенной задачи | Проблема находится в области профессиональных знаний, специалистов нужного уровня в штате предприятия нет | Затраты на покупку могут быть достаточно ощутимыми для бюджета. Клиент не приобретает навыков решения проблемы |
| **Наставничество** | Решение задачи через обмен опытом | Специалисты нужного уровня есть в штате, но не имеют необходимых навыков.  Передача накопленного опыта между сотрудниками. | Не способствует новаторству и развитию умения находить неожиданные решения. Перенимается прошлый опыт |

На основе проведенного сравнения (Таблица 1 и Таблица 2) коучинг не является панацеей от всех организационных проблем. Однако все чаще при приеме на работу требуются не строгие профессиональные знания и не наличие за плечами многолетнего опыта, а умение находить инновационные и нестандартные решения проблем, принимать последствия их реализации и занимать активную позицию в коллективе, стремиться к лидерству. Коучинг – это особая форма консультирования, творческое партнерство двух личностей, основанное на желании клиента создать полноценную личную и профессиональную жизнь.

В России коучинг не слишком популярен, чаще всего встретиться можно с различными тренингами, консультациями и наставничеством. Но самое плохое, что во многих компаниях все еще придерживаются традиционного менеджмента в силу недальновидности руководящего состава или сотрудников HR-отдела. Традиционный менеджмент – это типичные отношения вида «учитель – ученик» или «родитель – ребенок», не располагающие к новаторству и активным действиям со стороны исполнителей.

Таблица 3 – Традиционный менеджмент

|  |  |
| --- | --- |
| **Эффект для каждой из сторон** | **Поведение начальника** |
| Начальник чувствует, что полностью контролирует ситуацию, подчиненный полагается исключительно на слова вышестоящего звена | Диктует, не дает свободы действий |
| Подчиненный задумывается о том, что есть более выгодные и инновационные способы решения проблемы | Убеждает в своей правоте |
| И подчиненный, и начальник вовлечены в процесс, однако работа движется медленно | Дискутирует, вместо того, чтобы мотивировать |
| Подчиненный чувствует свою ответственность за выполнение работы, полностью берет обязанности на себя | Самоустраняется, вместо того, чтобы помочь или разделить ответственность |

Это так называемая «диктаторская» крайность традиционного менеджмента. Давать указания и диктовать условия – самое быстрое и простое решение, которое приходит на ум любому управленцу. Но это неэффективно по нескольким причинам:

1. Демотивация сотрудников;
2. Снижение производительности;
3. Указания плохо запоминаются

Коучинг имеет очевидные преимущества перед традиционным менеджментом, и является для него крайне эффективной и современной заменой, приводящей к мгновенным результатам. Улучшение производительности труда, дополнительная нематериальная мотивация сотрудников, поддержание позитивного настроения в коллективе.

## 2.3 Современные инструменты коучинга

Коучинг – на 60% умение слушать и на 40% задавать вопросы. И основополагающим инструментом каждого коуча являются коммуникативные техники: создание контакта, технологии присоединения и активного слушания, понятие о переносе и контрпереносе. Пожалуй, наиболее важной является техника активного слушания. Чем она отличается от обычного слушания?

Таблица 4 – Активное и обыденное слушание

|  |  |
| --- | --- |
| **Активное слушание** | **Обыденное слушание** |
| Стимулирование партнера к разговору | Ожидание, когда партнер заговорит |
| Точное восприятие сказанного партнером, при необходимости – уточнение и переспрашивание | Фокусировка на собственных впечатлениях и мыслях относительно сказанного, поиск чего-то интересного или неординарного |
| Удержание разговора в рамках заданной темы | Отвлеченные разговоры, частая смена темы, спонтанное прекращение разговора |

Таким образом, используя технику активного слушания, коуч узнает всю необходимую информацию для наиболее эффективной работы с клиентом: поддерживая разговор на определенную тему, постепенно раскрывая ее и уточняя спорные моменты, проявляя искренний интерес, специалист не просто снимает напряжение от разговора с незнакомым человеком, он устанавливает доверительные партнерские отношения. Не менее интересны другие коммуникативные техники современного коучинга.

Таблица 5 – Коммуникативные техники

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Техника** | **Определение** | **Способ** |
| Открытые вопросы | Вопросы, предполагающие развернутый ответ | «Как? Каким образом? Что вы имеете в виду, когда…? Какие действия нужно предпринять? Что мы ожидаем?» |
| Закрытые вопросы | Вопросы, предполагающие однозначный ответ | «Когда мы достигнем цели? Сколько у нас средств на это действие?» |
| Альтернативные вопросы | Вопросы, предполагающие выбор одного из ответов | «Вам нравится работать в одиночку или в команде? Мы перечислили все способы решения проблемы или есть те, что мы не обсудили?» |
| Техники малого разговора | Беседа на интересную тему, не связанную с основной, с целью создания благоприятной обстановки и заложить основы доверия и партнерских отношений | Положительные высказывания касательно жизни партнера или ранее рассказанных им переживаний, обсуждение его достижений, сообщение интересной для него информации, рассказ интересного случая из жизни |
| Техники активного слушания | Техники вербализации Карла Роджерса: повтор, перефразировка, вербализация, перевод разговора на смежную тему | Включение цитат партнера в свои фразы, повтор последних слов фразы партнера с вопросительной интонацией, задавание уточняющих вопросов |

Коммуникативные навыки (Таблица 5) нужны не для манипуляции собеседником, а для преодоления проблем общения. Они помогают организовать свое поведение так, чтобы услышать и понять другого человека.

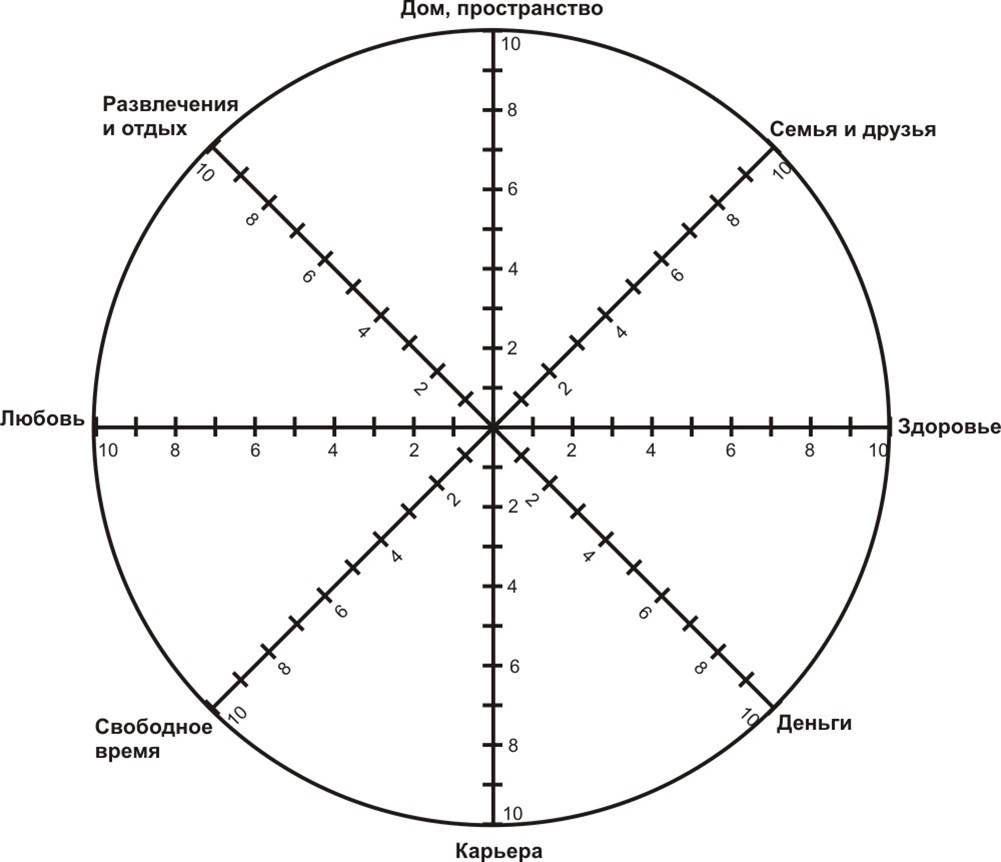
Джоном Уитмором предложена модель РОСТ (GROW – Goals, Reality, Objectives, Will), состоящая из четырех последовательных пунктов, иллюстрирующих процесс коучинга с использованием коммуникативных навыков:

1. Расстановка целей (что мы хотим достичь и зачем);
2. Осознание реальности (на какой точке пути мы сейчас, плюсы и минусы достижения цели, что мы делали раньше, что делаем сейчас, что случится, если цель не будет достигнута);
3. Создание и поиск новых ресурсов (что поможет в достижении целей, какие есть пути ее достижения, какие задачи и подзадачи нужно решить);
4. Требуемые меры (какие конкретные шаги мы предпринимаем, точный план: расписание, пошаговый порядок действий).

Выстраивается довольно логичная картина достижения цели, и возникает вопрос: зачем клиенту нужна помощь коуча, если ответы на приведенные вопросы он может проработать самостоятельно? Ответ не так очевиден. Зачастую, задаваясь новой целью, человек отводит намного меньше ресурсов на выполнение всех остальных задач и уделяет меньше внимания различным сферам жизни. Коуч помогает клиенту следить, чтобы движение к цели не снижало потенциала не связанных напрямую с ней областей Колеса баланса, или Колеса коучинга.

Колесо баланса – прием, который помогает понять, что человек хочет изменить в своей жизни. Было изобретено Полом Дж.Майером, и на сегодняшний день является неотъемлемым инструментом коучинга. Суть метода в том, что основные жизненные потребности реализованы в виде окружности с проведенными в ней радиусами, каждый радиус символизирует определенную ценность или направление.

Рисунок 1 – Колесо баланса



Такое представление удобно тем, что наглядно показывает, какой была бы жизнь при максимальной концентрации на том или ином направлении, и как это скажется на остальных. Для каждого человека колесо баланса индивидуально, универсального представления не существует. Кому-то важна карьера, для кого-то в приоритете любовь и семья.

Главное, на чем концентрируют внимание коучи: ни в коем случае нельзя допускать нарушения в Колесе баланса при достижении целей. Если при достижении карьерной цели снизится потенциал семейных отношений, реакция человека будет исключительно негативной и, вероятнее всего, вызовет апатию и снижение работоспособности.

Еще один излюбленный коучинговый инструмент – пирамида логических уровней. Ее автором считается Роберт Дилтс (Robert B.Dilts) – ведущий мировой специалист по НЛП, автор многочисленных книг и технологий, консультант и тренер.

Рисунок 2 – Пирамида логических уровней



Используется в случаях, когда необходим взгляд на проблему со стороны. Суть метода заключается в том, что нужно как можно более честно ответить себе на вопросы каждой ступени пирамиды, начиная с нижней. После этого идем в обратном порядке – с верхних уровней пирамиды спускаемся вниз. Что дает данный метод?

Последовательные ответы на вопросы во время движения вверх по ступенькам пирамиды позволят сконцентрировать внимание на цели и пути ее достижения. Что я хочу достигнуть? Когда я этого хочу? Кто будет рядом? Эти и другие вопросы позволят составить примерный план действий. Обратный ход (сверху вниз) также важен: он позволит взглянуть на ответы под другим углом, будто со стороны, и переосмыслить детали плана.

Наряду с Колесом баланса, Пирамида логических уровней является излюбленной методикой различных тренеров и коучей в виду своей наглядности и простоты реализации.

Еще один популярный инструмент носит курьезное на первый взгляд название – Отлов гремлинов. Гремлин – мифическое существо с вредным характером и нелюбовью к порядку и спокойствию. По мнению многих коучей, у каждого человека есть свои «гремлины», которые препятствуют достижению целей. Признать их существование – важный шаг к внутреннему преобразованию.

Всего гремлинов четыре:

1. Страх мечтать: сравнивая свои способности со способностями других, люди приходят к неутешительным выводам: считают, что у них нет таланта, недостает ума или других качеств. Поэтому из опасения, что у них ничего не получится, эти люди вообще не хотят развивать возможности. Таким людям необходимы участие и поддержка, чтобы они вновь открыли свое истинное видение и начали ему доверять. Нередко их самих поражает, как быстро они могут вновь настроиться на волну мечты и довериться ей.
2. Страх провала: люди обычно хорошо помнят прежний опыт, который считают провальным или просто недостаточно хорошим, прислушиваются к внутреннему голосу, в невыгодном свете сопоставляющем способности, стратегии, планы и ресурсы с теми, которыми обладают другие. Таким людям необходимо исследовать свои внутренние ценности и способности, прояснить позитивные образы и результативное мышление. Они должны сосредоточиться на работе, поднимающей их на новый уровень.
3. Страх расстроить людей: также известен как «отождествление с системой». Может принимать самые разные формы, но суть всегда одна: человек боится инновационных идей или рискованных шагов, которые с большой вероятностью приведут к успеху. Это происходит из-за того, что человек сам себя останавливает рассуждениями о том, что виноваты внешние обстоятельства, противостоять которым он не может. Чтобы избавиться от подобных мыслей, необходимо сосредоточиться на том, что нам подвластно, до чего мы можем дотянуться и исследовать, на своих высших ценностях и глубинном значении своей жизни.
4. Страх конфликта: привычки людей, заставляющие их сужать внимание и погружаться в стрессовые зоны каждый раз, когда возникнет внутренний конфликт из-за управления временем и приоритетов. Люди стремятся уйти от любых потенциальных конфликтов, замыкаясь в прежней рассогласованности и своих выводах. Конфликт прерывает процесс внутреннего регулирования. Чтобы избавиться от этого страха, нужно убежденно делать все необходимое для фокусировки внутренней целостности и регулирования базовых ценностей.

Пожалуй, последний распространенный инструмент – рефрейминг (от англ. frame – рамка). Рефрейминг, или применение рамок – это умение правильно выбрать отношение к ситуации. Знаменитый пример применения рамок связан с тем, как человек видит стакан воды – наполовину полным или наполовину пустым. Выбирая «наполовину пустую» рамку, он начинает искать то, чего не хватает, и приносит в свою жизнь еще больше «пустого», потому что именно таким образом концентрирует свое мышление. Выбирая «наполовину полную» рамку, человек выбирает определенное отношение, которое ставит в основу движения вперед и в результате привлекает больше вещей, действительно работающих.

Большинство людей обучаются аналитическому мышлению и поиску решений, а также концентрации на том, что именно происходит не так или неправильно в той или иной ситуации. И хотя анализ проблем глубоко укоренился в нашем мышлении, это не лучший подход к достижению желаемого.

Мышление, ориентированное на результат – вот выбор успешного человека. Развитие видения картины желаемого будущего – ключ к достижению поставленной цели, потому что реализовать можно только то, что можно визуально представить.

При помощи рефрейминга изменяется оценка ситуации, и, соответственно, поведение. Он используется во многих сферах общественной жизни:

1. Консультирование: для переоценки ситуации;
2. Переговоры: для смены взгляда на предложение;
3. Продажи: для переоценки свойств товара;
4. Полемика: для изменения смысла сообщения;
5. Реклама: для вызова состояния «инсайта» (англ. insight – проницательность, проникновение в суть).

Рефрейминг подразделяется на рефрейминг смысла и рефрейминг контекста. Рефрейминг смысла прямо предлагает другое значение: «это не лживость, а дипломатичность», «это не жадность, а бережливость», «это не донос, а проявление социальной активности». Является излюбленным приемом в сфере рекламы и переговоров.

Рефрейминг контекста: ищется ситуация, в которой поведение/происшествие будет иметь другой смысл. Например, «обмануть недоброжелателя», «жадность до знаний», «спортивная злость», «белая зависть» и т.д.

Фактически, рефрейминг – это метод НЛП на службе у коучинга. Коуч вдохновляет клиента и помогает построить вспомогательные структуры, альтернативные маршруты, реакцию на непредвиденные ситуации, если в этом есть необходимость, а также непреодолимый позитивный образ мышления, позволяющий справляться с трудностями, которые могут возникнуть в путешествии к поставленной цели. Другими словами, беседа с коучем помогает четко определить приоритеты и поддержать визуальную картину в сознании в процессе постановки и развития всех этапов достижения цели.

На службе у коучей есть еще ряд инструментов, применяемых в различных ситуациях и с разной эффективностью. Коучинг стал фактически кладезем методов и технологий среди обширного списка подходов к обучению персонала. Наработанная с годами методологическая база и инструментарий приносят свои плоды: все больше компаний выбирают коучинг как основной способ развития профессиональных и личностных качеств персонала различного уровня – от младших менеджеров до глав крупных корпораций.

# 3. СТАТИСТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ О ПРИМЕНЕНИИ КОУЧИНГА

## 3.1 Общие сведения и экономические показатели

Сегодня, в условиях экономического, социального и геополитического кризисов, как никогда важна способность человека к адаптации и проявлению гибкости в сложившейся ситуации. Вместе с тем, с каждым днем возрастает психологическое давление и все чаще проявляются негативные настроения в коллективе, не способствующие повышению эффективности.

На помощь приходит коучинг – молодая, но успевшая себя зарекомендовать методика, которая как нельзя лучше подходит для выстраивания позитивных и взаимовыгодных отношений в коллективе. Ведь основная цель коучинга – это построить партнерские отношения, основанные на доверии и уважении, раскрыть потенциал каждого сотрудника, предоставить ему возможность стать личностью творческой и новаторской, не боящейся перемен и сложностей, легко справляющейся со стрессами.

В условиях экономической нестабильности стоит не забывать о том, что коучинг, как и любая другая инвестиция, должен быть окупаемым. С помощью ROI (от англ. return on investment) или ROR(англ. rate of return) – финансового коэффициента, иллюстрирующего уровень доходности или убыточности бизнеса, учитывая сумму сделанных в этот бизнес инвестиций, можно увидеть, что коучинг в большинстве случаев окупает инвестиции в большей степени, чем другие подходы к обучению персонала.

Окупаемость инвестиций в коучинг вычисляется как отношение чистой прибыли проекта (за вычетом затрат) к затратам на проект, помноженной на 100%. Представленная ниже формула была предложена Джеком Филлипсом, американским экспертом в области HR:

Для того, чтобы оценить Costs (затраты на проект) достаточно свести воедино расходы на его реализацию. Здесь главное не забыть учесть не только прямые расходы (питание и напитки, координация обучения, материалы программы), но и косвенные (зарплата участников, сопутствующие расходы, инфраструктура и т.д.), иначе данные будут не точными. Расчет прибыли (Benefits) более сложен, с учетом того, что прибыль не мгновенная, а постепенная, и генерируется в течение определенного периода.

Замер эффективности обычно делают по результатам 3 месяцев, а прибыль подсчитывают по истечении года после обучения. По данным исследований, возврат инвестиций в коучинг составляет 529% (в 2001 году – 167%).

Как при этом отзываются о коучинге и инвестициях в него в процентном соотношении:

График 1 – Инвестиции в коучинг

По данным исследований компании Hay Group (крупнейшая международная консалтинговая компания в области управления) за 2012 год, от 25 до 40% компаний, входящих в Fortune Global 500, активно использовали коучинг. По данным на 2016 год, число таких компаний выросло до 60%.

## 3.2 Статистические показатели коучинга

Как показывает практика, коучинг более эффективен, чем использование других подходов. Наибольшей отдачи можно добиться, если комбинировать коучинг с другими методиками и технологиями, такими как консультирование, НЛП и тренинги, так как он усиливает их влияние путем улучшения восприятия и понимания.

Международная федерация коучинга (ICF) приводит такие данные о работе коучей с персоналом:

График 2 – Работа с персоналом

Из статистических данных по работе с персоналом (График 2) можно сделать вывод, что в среднем коучинг эффективен на 58,5%, что является очень хорошим результатом для такой молодой и активно развивающейся методики.

Международная Ассоциация менеджмента персонала также отметилась исследованием: тренинги дают 22% прибавку к производительности труда и эффективности сотрудников, в то время как комбинирование тренингов и коучинга дает почти вчетверо лучший результат – 86% прироста эффективности. Эффективность в сфере продаж после программы интенсивного коучинга возрастает на 35-40%, в зависимости от сегмента компании и укомплектованности штата.

Результаты исследования компании Manchester Inc: опрос сотни руководителей различных предприятий показал, что современный коучинг по ряду показателей превосходит другие методики работы с персоналом, использовавшиеся в их компаниях.

График 3 – Исследование Manchester Inc

Кроме того, руководители и менеджеры высшего звена отмечали следующие улучшения после программы коучинга:

1. Улучшение взаимоотношений в коллективе, в том числе руководителей с подчиненными;
2. Заметные сдвиги в лучшую сторону в командной работе;
3. Улучшение климата внутри компании;
4. Уменьшение количества жалоб и увеличение эффективности обслуживания клиентов;
5. Уменьшение количества увольнений;
6. Быстро растущая лояльность к компании среди персонала;
7. Снижение конфликтности.

В сегменте личностного коучинга данных для исследований больше: люди все чаще обращаются за помощью к коучам, и опыт взаимодействия и эффективности накапливается быстрее. Чаще всего обращения касаются карьеры (74,3%), отношений и семьи (58,6%), личных целей (45,2%), физического здоровья (51,9%). Абсолютным же рекордсменом по количеству клиентов является курс тайм-менеджмента (80,5%).

По окончанию курса клиенты отмечают целый ряд позитивных изменений во всех сферах жизни.

График 4 – Последствия личностного коучинга

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире выживают только те компании, которые открыты к новаторству и инновациям, готовы рисковать, принимают новые течения и веяния, активно применяя их на практике и анализируя последствия. Постепенный отказ от традиционного менеджмента и устаревших подходов к обучению в пользу коучинга уже приносит свои плоды: конкурентоспособность таких предприятий растет с каждым днем, растут прибыли и значительно сокращается текучка кадров.

Персонал, прошедший через программу коучинга, более ответственно подходит к работе, чаще использует весь свой потенциал при выполнении задач. Кроме того, работа в коллективе становится слаженной, атмосфера дружественной и позитивной, все чаще сотрудники приходят на помощь друг к другу. Партнерские отношения между руководящим звеном и подчиненными уменьшают число стрессовых ситуаций, повышают удовлетворенность работой и способствуют повышению качества жизни.

В ходе работы были выполнены следующие задачи:

1. Проанализированы данные о возникновении коучинга, систематизирована история его развития от древности до наших дней;
2. Изучен современный процесс коучинга: обозначены его особенности, показаны отличия от других подходов к обучению, доказана уникальность;
3. Проанализированы современные инструменты коучинга, показаны их преимущества;
4. Собраны и проанализированы статистические данные о применении коучинга;
5. Актуализирована и систематизирована информация, касающаяся экономических показателей использования коучинга.

На основе выполненных задач можно сделать следующие выводы:

1. История коучинга своими корнями уходит во времена философа Сократа, и с тех пор используется во многих философских и психологических трактатах и трудах. В наши дни коучинг имеет значительную научную базу и две основные области применения: спорт и бизнес.
2. Современный процесс коучинга отличается множеством инструментов, наличием сертификационных и обучающих центров по всему миру, широкой распространенностью в бизнесе. Отличие коучинга от других подходов к обучению очевидно: коучинг является цельной и всеобъемлющей технологией, включающей в себя методы и техники из других подходов.
3. Современные инструменты коучинга находят применение во многих ситуациях и являются универсальными по своей природе. Они могут быть использованы как для личностного, так и для корпоративного коучинга, вместе или по отдельности. Универсальность, простота и эффективность являются их основополагающими характеристиками.
4. Актуальные экономические показатели свидетельствуют о потенциальной выгоде применения коучинга для обучения персонала: окупаемость инвестиций в коучинг значительно выросла за последние несколько лет.
5. Статистические показатели коучинга показывают позитивное влияние обучения на отношения в коллективе и увеличение эффективности для корпоративного сектора. Для сектора личностного коучинга отмечаются улучшения в качестве жизни, отношениях в семье и на работе, физическом и духовном здоровье. Растет удовлетворенность жизнью в целом, становится больше свободного времени.

Данная работа является исследованием, доказывающим преимущества коучинга перед другими подходами к обучению и развитию персонала. Сегодня компании наконец начинают осознавать результативность инвестирования в сотрудников. Я уверен, что через относительно небольшой промежуток времени коучинг станет стандартом в сфере управления персоналом.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

## Книги

1. М.Аткинсон «Внутренняя динамика коучинга», /Киев: Максимум, 2009.
2. М.Аткинсон «Пошаговая система коучинга», /Киев: Максимум, 2010.
3. Максимов В.Е. «Коучинг от А до Я. Возможно все», /С-Пб: Речь, 2004.
4. Э.Парслоу «Коучинг в обучении. Практические методы и техники», /С-Пб: Питер, 2007.
5. Спивак В.А. «Организационное поведение и управление персоналом», /С-Пб:Питер, 2006.
6. Дж.Уитмор «Коучинг высокой эффективности», /М: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005.

## Электронные ресурсы

1. Королихин А.В. «Рынок коучинга в России и за рубежом: статистика и тененции развития», https://orgpsyjournal.hse.ru/2014-4-1/129262066.html
2. Павлюченко А. «Куда уходят средства?», https://www.rabota.ru/rabotodateljam/upravlenie\_personalom/kuda\_uhodjat\_sredstva\_.html
3. Притворова А. «Коучинг: статистика эффективности», http://aapritvorova.ru/kouching-statistika/
4. Шелудько И. «Коучинг и создание коучинговой культуры в компаниях в глобальных исследованиях Международной Федерации Коучинга (ICF)», <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=17184>