

**Коучинг как инструмент развития
персонала (услуги BI TO BE)**



КОУЧИНГ

Существует большое количество определений коучингу. Многообразие определений зависит непосредственно от целей его проведения:

- **Коучинг** — это искусство создания 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.
- **Коучинг** — это отношения, которые помогают людям получить исключительные результаты в их жизни, карьере, бизнесе или в общественных делах. Посредством коучинга клиенты расширяют область познания, повышают эффективность и качество своей жизни.

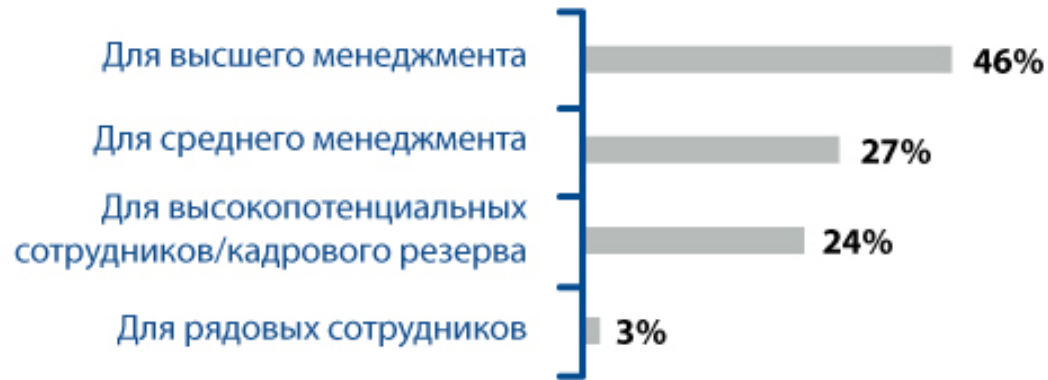


СРАВНЕНИЕ МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

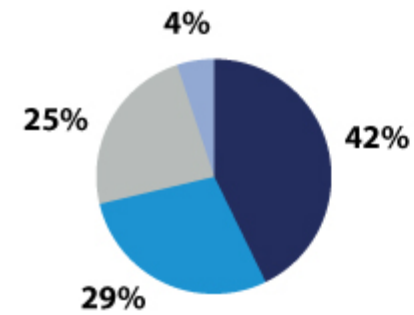
Метод	Информативность	Изменение видения	Решения	Общение	Совместная работа	Усвоение
Кейсы	4	4	5	3	4	4
Обсуждения	2	3	2	5	5	4
Ролевая игра	2	4	4	5	5	3
Тренинг	4	5	5	4	4	5
Деловая игра	1	5	3	5	5	4
Коучинг	3	5	5	4	3	5
Обучающие фильмы	4	3	2	1	1	4
Интерактивный семинар	5	4	3	3	3	3

ПО ДАННЫМ ОПРОСА КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ РОССИИ

Коучинг наиболее часто используется

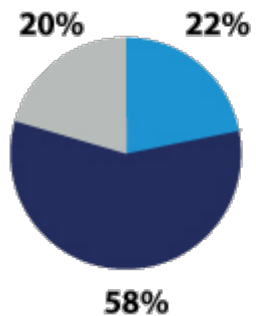


В каких ситуациях используется



- Решение конкретных бизнес - задач
- Поддержка переходов (работа с недавно повышенными сотрудниками или с сотрудниками, которые могут быть повышены через некоторое время)
- Развитие сильных (работа с сотрудниками, которые показывают лучшие результаты компетенции).
- Подтягивание отстающих (работа с сотрудниками, которые показывают средние или невысокие результаты/компетенции)

Режим использования коучинга компаниями



- Регулярно и системно
- Использовали несколько раз, в конкретных случаях, когда это было необходимо
- Единичный/разовый проект

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ КОУЧИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

- Коуч помогает человеку (сотруднику) в самостоятельном поиске решения реальных задач;
- Дает возможность «открыть свою технику» или, как говорят, «поймать свою игру»;
- Коуч может научить человека (сотрудника) большему, чем знает и умеет сам, за счёт собственных и полученных от других лиц знаний и опыта;
- Процесс коучинга стимулирует к более глубокому осознанию своих целей, ресурсов и ограничений;
- Будущие действия являются предметом коучинга в большей степени нежели прошлый опыт;
- В процессе коучинга развитие того или иного умения, как правило, происходит неразрывно с решением актуальных бизнес-задач.
- Особая ценность коучинга состоит в том, что, в дальнейшем человек (сотрудник) способен самостоятельно корректировать свою систему ценностей, определять свои истинные цели и эффективно достигать желаемого результатов учётом бизнес-целей.



ВИДЫ КОУЧЕЙ В РОССИЙСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛЯХ РАЗВИТИЯ

В Российской модели развития различают 2 вида коучей: внешний и внутренний. В американской коуч может быть только внутренним. В обоих моделях коуч не дает конкретных инструкций, а помогает самостоятельно найти решение.

Российская модель развития

Коуч-консультант (внешний)

Внешний специалист привлеченный для решения конкретных бизнес-задач, которые могут стоять как перед отдельным сотрудником/человеком так и перед группой в целом.

Коуч-руководитель (внутренний)

Коучинг – как часть системы управления. Руководитель стиль управления которого направлен на развитие потенциала, навыков и компетенций сотрудников.

Американская модель развития

Buddying

Внутренний сотрудник компании закрепленный за коллегой с целью предоставления ему постоянной обратной связи о его действиях и принимаемых решениях. Этот метод активно используется при переходе на новую должность и в процессе адаптации новых сотрудников. Отличительной чертой метода является то, что участники являются равноправными.

Mentoring

(наставничество) – Более опытный внутренний сотрудник компании передает знания, умения и опыт, сотруднику вновь пришедшему или переведенному на новую должность.

Shadowing

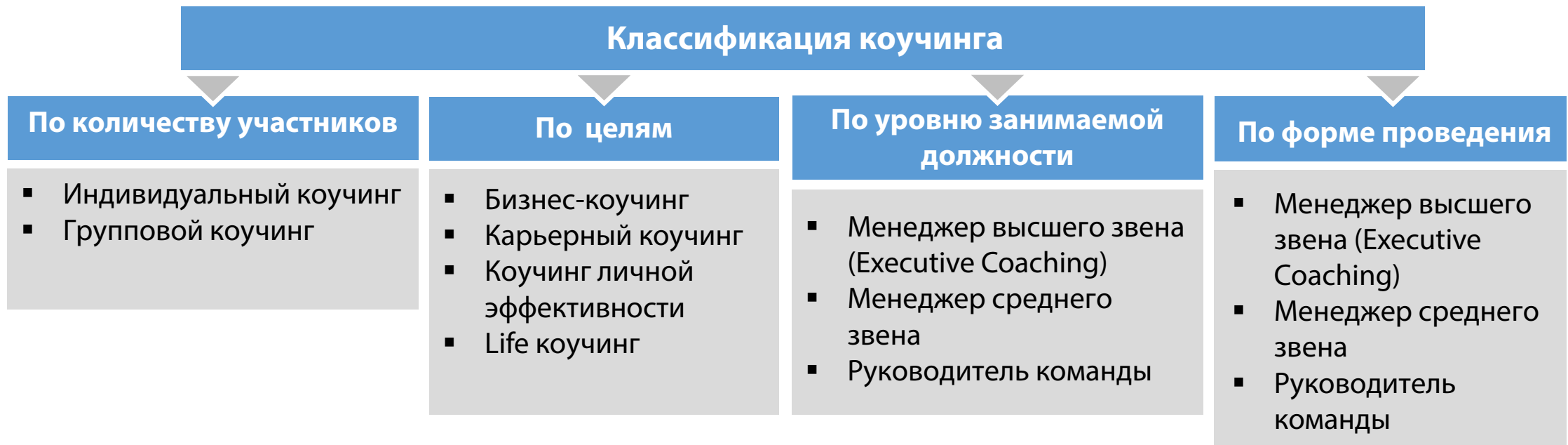
Актуален при переводе сотрудника на новую должность. Опытный специалист в течении нескольких дней дает возможность переведенному сотруднику побыть своей «тенью», понаблюдать за ходом своей работы, освоить новые навыки.

УСЛУГИ ВІТО ВЕ В ОБЛАСТИ КОУЧИНГА



I ПРОВЕДЕНИЕ КОУЧИНГ-СЕССИЙ

Наши специалисты классифицируют коучинг - сессии по следующему принципу:



ПО КОЛИЧЕСТВУ УЧАСТНИКОВ

Индивидуальный коучинг - направлен на развитие личностного потенциала, навыков и компетенций для достижения личных и корпоративных бизнес-результатов.

Результаты:

- Активизация внутренних мотивационных ресурсов
- Формирование долгосрочных стратегических целей, планирование карьеры
- Более эффективное собственное позиционирование в компании
- Развитие навыков коммуникации в конфликтных ситуациях, а так же в ситуациях коммуникативного дискомфорта, навыков влияния, «продажи» идей
- Совершенствование навыков самоорганизации и управления временем
- Расширение инструментария мотивирования подчиненных, управления исполнением
- Эффективное управление изменениями
- Развитие лидерских компетенций

Групповой коучинг - направлен на улучшение взаимодействия в команде, поиск новых командных решений с использованием потенциала всех ее членов. Развития навыков, знаний и компетенций индивидуумов и команд, с целью увеличения производительности, эффективности компании.



Результаты:

- Умение работать на общие цели
- Умение слушать других
- Умение конструктивно разрешать конфликты
- Способность помогать и поддерживать друг друга
- Способность испытывать взаимное доверие
- Понимание скрытых проблем и ресурсов, которые оказывают сильнейшее воздействие на эффективность команды, но не осознаются ее членами.

ПО ЦЕЛЯМ

Бизнес-коучинг - направлен на решение определенных бизнес-задач, поиска наиболее эффективных путей достижения целей компании. Коучинг может проводиться как с отдельными руководителями компании так и с командами сотрудников.

Карьерный коучинг (в последнее время его называют карьерное консультирование) – Он включает в себя анализ профессиональных возможностей, компетенций, консультирование по карьерному планированию, выбор пути развития.

Коучинг личной эффективности (проводится по результатам оценки) – направлен на повышение личной эффективности, выявление путей развития в жизни, карьере, бизнесе. Предкоучинговая оценка позволяет составить личностный профиль человека (выявить сильные и слабые стороны, барьеры, правильно определить зоны требующие внимания)на основе которого выстроить процесс развития.

Life коучинг – направлен на достижение баланса в личной жизни и в бизнесе. Способствует определению истинных, глубинных жизненных целей и задач, а также раскрытию и реализации своего жизненного потенциала.



Специалисты
 Консалтинговой
 группы BI TO BE
 владеют различными
 инструментами
 оценки персонала.
**Подробная
 информация о
 инструментах
 оценки персонала
 доступна по [ссылке](#)**

ПО УРОВНЮ РУКОВОДИТЕЛЯ

Коучинг может проводиться для руководителей разного уровня: менеджер высшего звена (*Executive Coaching*) менеджер среднего звена, руководитель команды.

Executive Coaching

Стоит отметить, что для руководителей высшего звена коучинг является единственным продуктивным инструментом развития.

Коучинг позволяет руководителю глубже осознать собственные цели, ценности, особенности. Расширить привычную картину мира, освоить новые возможности, подходы и инструменты, а так же помогает в решении конкретных рабочих проблем.

В процессе совместной работы с коучем руководитель:

- Совершенствует навыки проработки проблем разного типа
- Расширяет свой психологический кругозор
- Освобождается от мешающих ему стереотипов
- Повышает качество осознания как внешней так и внутренней жизни
- Начинает иначе смотреть на себя, свой бизнес, окружающих людей, по новому понимать их

ПО ФОРМЕ ПРОВЕДЕНИЯ

Выделяют 2 формы проведения коучинга:

Очный – личные встречи коуча и клиента, могут быть как индивидуальные, так и групповые

В ситуации если коуч и клиент находятся в разных регионах или странах возможно проведение интернет коучинга

Интернет коучинг – коучинг по skype, так же может проводиться как в индивидуальном, так и в групповом формате



СТАНДАРТНЫЕ ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ КОУЧИНГ-СЕССИЙ

1. Установление взаимоотношений в режиме коучинга, заключение «контракта на содостижение» конкретной цели. Согласование правил работы

Сотрудник: высказывает просьбу помочь

Коуч: объясняет правила совместной работы и помогает сформулировать ожидания в целом

2. Определение задач для конкретной встречи

Коуч: детализирует задачу на конкретную встречу совместно с сотрудником

Сотрудник: уточняет свои ожидания от конкретной встречи

3. Исследование текущей ситуации (проблемы):

Коуч: старается понять текущую ситуацию (проблему) и отношение к ней сотрудника и помогает в разрешении ситуации (проблемы), задавая вопросы и активно слушая

Сотрудник: исследует ситуацию и свое отношение к ней совместно с коучем

4. Определение внешних и внутренних препятствий на пути к результату

Коуч: стремится понять, что мешает сотруднику в достижении цели, и помочь ему в осознании и исследовании препятствий

Сотрудник: исследует свои внутренние и внешние препятствия

5. Выработка и анализ возможностей для преодоления препятствий

Коуч: задает вопросы и использует другие методы, провоцирующие сотрудника на поиск решений и преодоление ограничений

Сотрудник: исследует возможности для преодоления препятствий

6. Выбор конкретного варианта действий и составление плана

Коуч: помогает сотруднику провести анализ возможностей

Сотрудник: анализирует возможности, выбирает конкретный вариант и составляет план действий

7. Коуч и сотрудник договариваются, что конкретно должно быть сделано к следующей коучинг-сессии (определенному сроку)

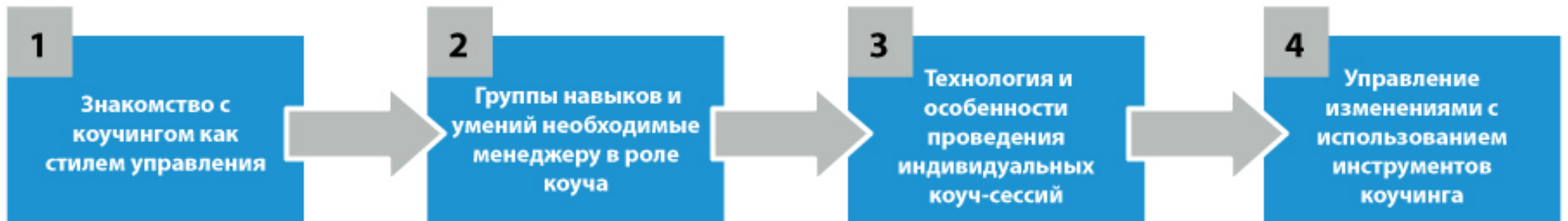
Следующая коучинг-сессия начинается с обзора – «**что сделано**», «**что удалось**», «**что может быть улучшено**»

II ОБУЧЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЮ КОУЧИНГА (УПРАВЛЕНИЕ В СТИЛЕ КОУЧИНГ)

Управление в стиле коучинг - обучение руководителей инструментам коучинга в управлении сотрудниками для наиболее полного раскрытия их потенциала, усиления мотивации, развития осознанности, ответственности и, как следствие, увеличения эффективности их работы

Программа обучения содержит 4 ступени. По завершению каждой из них участник внедряет полученные знания и методы в свою управленческую деятельность и анализирует результаты.

Структура обучения



РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Информационные блоки

/после прохождения обучения участники будут знать и понимать/

- Соответствующие модели, техники, инструменты коучинга и как их применять на практике
- Навыки, необходимые для эффективного коучинга и как применять их на практике
- Как помочь сотрудникам выявить навыки, которые им необходимо развивать, и модели поведения, которые необходимо изменить
- Как помочь сотрудникам выявить и преодолеть препятствия, которые могут помешать их развитию
- Как помочь сотрудникам разработать план по развитию навыков и/или адаптировать их модели поведения
- Как помочь сотрудникам пробовать применение новых навыков и моделей поведения в безопасной среде
- Как помочь сотрудникам оценить и управлять рисками, связанными с применением новых навыков и моделей поведения
- Важность отслеживания прогресса сотрудников в развитии новых навыков и моделей поведения и как это делать
- Как давать сотрудникам обратную связь так, чтобы это способствовало развитию их навыков, закреплению эффективных моделей поведения, и увеличению мотивации
- Как стимулировать сотрудников принимать ответственность за собственное развитие

Практические блоки

/после прохождения обучения участники будут способны/

- Находить возможности повышения производительности
- Находить практические способы преодоления препятствий
- Активно слушать, задавать вопросы, прояснять утверждения или перефразировать предложения для проверки взаимного понимания
- Проявлять эмпатию к потребностям, чувствам и мотивациям сотрудников и проявлять к ним активный интерес
- Поддерживать сотрудников, чтобы они могли наиболее эффективно использовать свои способности
- Давать сотрудникам обратную связь, способствующую повышению их производительности
- Признавать достижения и успех сотрудников
- Вдохновлять других на обучение
- Быстро фиксировать проблемы производительности и решать их совместно с компетентными специалистами
- Проверять включенность сотрудников в их роли, и выполнение обязанностей
- Четко транслировать ценность и преимущества выбранного курса действий
- Моделировать поведение, которое демонстрирует и вдохновляет сотрудников демонстрировать уважение и помощь

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Информационные блоки

/после прохождения обучения участники будут знать и понимать/

- Способы содействия доступности информации, а также специалистов и ресурсов, необходимых сотрудникам для их развития.
- Способы стимулирования осмысления сотрудниками их темпов и направленности их развития.
- Роль наставничества в развитии сотрудников.
- Способы подачи актуальной обратной связи сотрудникам для повышения их производительности.
- Важность признания достижений сотрудниками целей развития в запланированные сроки.
- Сотрудников в своей сфере деятельности, их роли, зоны ответственности, компетенции и потенциал.
- Источники информации, ресурсов и рекомендаций в компании.
- Политики и практики относительно наставничества в компании.

Практические блоки

/после прохождения обучения участники будут способны/

- Определять информацию и рекомендации, а также специалистов и ресурсы, необходимые сотрудникам для их развития.
- Способы измерения и оценки прогресса.
- Содействовать доступности информации для сотрудников, в том числе - их возможности обратиться к специалистам и ресурсам, необходимым для развития.
- Давать рекомендации сотрудникам, основанные на собственных знаниях и опыте, содействуя доступу к дополнительным источникам экспертного знания.
- Отслеживать развитие сотрудников и предоставлять соответствующую обратную связь, чтобы повысить их производительность.
- Согласовывать с сотрудниками период, когда они больше не будут нуждаться в наставничестве.
- Стимулировать сотрудников к самоанализу, принятию ответственности за собственное развитие и поддержание высокого уровня производительности.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Информационные блоки

/после прохождения обучения участники будут знать и понимать/

- роль развития талантов в повышении производительности компании
- как оценить уровень существующих и будущих талантов и выявить потребности в развитии
- как разработать план развития талантов в соответствии с выявленными потребностями
- ценность и преимущества уверенности в том, что менеджеры и сотрудники понимают план развития талантов и их роли в этом
- как разрабатывать бизнес кейсы для программ управления талантами
- внедрять программы развития талантов
- как разработать и запустить процессы управления талантами
- как внедрить процессы управления карьерой, которые сохраняют справедливость и равенство
- методы, используемые для реалистичных карьерных планов
- как способствовать рабочим перемещениям
- ценность "штата талантов" для компании, и как поддерживать развитие его членов

Практические блоки

/после прохождения обучения участники будут способны/

- планировать развитие талантов
- определять потребности в развитии существующих и будущих талантов
- разработать план развития талантов в соответствии с потребностями компании
- убедиться, что менеджеры и сотрудники понимают, что такое план развития талантов и их роль в этом
- разработать бизнес кейс для программ развития талантов, включая анализ "затраты-выгоды"
- внедрять программы развития талантов
- разработать программы управления талантами, рекомендуя наиболее подходящие каналы внедрения, работая с экспертами
- давать рекомендации и проводить коучинг менеджеров по использованию инфраструктуры компании по развитию талантов
- проверить, что в процессы управления талантами включены менеджеры и используются надлежащим образом

Консалтинговая группа BITOBE

Центральный офис

196084, Санкт-Петербург,
Московский пр. д.79а
тел/факс +7 (812) 677 5088
e-mail: info@bitobe.ru

Представительство

**Консалтинговой группы BITOBE
в Приволжском федеральном
округе и Республике Казахстан**

г. Оренбург,
пр. Дзержинского 2\2, офис 101
тел. раб.: +7 (3532) 43-00-73
тел. моб.: +7 922 625 17 05
e-mail: s.lagutina@bitobe.ru

Представительство

**Консалтинговой группы BITOBE
в Сибирском федеральном
округе**

664022, Иркутск,
ул. Кожова, д. 20, офис 101
тел/факс +7 (3952) 48-56-94
моб.: +7 950 063 1311
o.homkolova@bitobe.ru