

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

## **Методические указания**

по выполнению лабораторных работ  
по дисциплине «**Технология коучинга в служебной деятельности**»  
для студентов специальности  
37.05.02 Психология служебной деятельности  
Специализация:  
«Психологическое обеспечение коммуникаций в служебной деятельности»

Ставрополь, 2026

## **СОДЕРЖАНИЕ:**

**Введение**

**Тема 1. Определение коучинга**

**Тема 2. Структура коучинговой работы**

**Тема 3. Технологии коучинга**

**Тема 4. Личность коуча**

**Тема 5. Формулировка целей коучинга**

**Тема 6. Работа с сопротивлением в коучинге**

**Тема 7. Подведение итогов и оценка эффективности коучинга**

## Введение

Целями освоения дисциплины «Технология коучинга в служебной деятельности» являются: формирование у студентов базовой системы научных знаний в области управления персоналом, овладение практическими методами коучинга и дальнейшее их внедрение в профессиональную деятельность. Полученные в процессе изучения курса знания, умения и навыки позволят на индивидуальном уровне (личностный коучинг): определять личные цели и пути их эффективного достижения, повышать самостоятельность и ответственность консультируемого, согласовывать индивидуальные цели с целями организации, открывать новые ресурсы и возможности. Кроме того, командный коучинг в будущем позволит создавать сплоченные команды, обеспечивать эффективное управление изменениями, создавать проектные команды и др. Наличие у специалиста устойчивых знаний, умений и навыков в этой области дает ему возможность значительно повысить эффективность развития и функционирования организации.

Задачи дисциплины:

- формирование осознания значения и возможностей коучинга для собственной профессиональной деятельности;
- развитие личных качеств, необходимых для эффективного осуществления коучинга;
- овладение умением осуществлять в стиле коучинга: постановку целей, анализ реальности, определение возможностей, принятие решения;
- практическое осуществление самокоучинга (как планировать и осуществлять изменения в своей жизни);
- практическое проведение сессий коучинга (индивидуальных и с группой участников).

## Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

| Код, формулировка компетенции                                                                                                                                    | Код, формулировка индикатора                                                                                                                                                                                      | Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-4 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия. | ИД-1 <sub>УК-4</sub> - выбирает приемлемый стиль делового общения на государственном(-ых) и иностранном(-ых) языках, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнерами в устной и письменной формах. | Выбирает без ошибок приемлемый стиль делового общения на государственном(-ых) и иностранном(-ых) языках, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнерами в устной и письменной формах. |
|                                                                                                                                                                  | ИД-2 <sub>УК-4</sub> - использует информационно-коммуникационные технологии для повышения эффективности профессионального                                                                                         | Использует без ошибок информационно-коммуникационные технологии для повышения эффективности                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | взаимодействия, поиска<br>необходимой информации в<br>процессе решения стандартных<br>коммуникативных задач на<br>государственном(-ых) и<br>иностранном(-ых) языках.                                                                                                                     | профессионального<br>взаимодействия, поиска<br>необходимой информации<br>в процессе решения<br>стандартных<br>коммуникативных задач на<br>государственном(-ых) и<br>иностранном(-ых) языках.                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ИД-3 <sub>УК-4</sub> - оценивает<br>эффективность применяемых<br>коммуникативных технологий в<br>профессиональном<br>взаимодействии на<br>государственном(-ых) и<br>иностранном(-ых) языках,<br>производит выбор оптимальных.                                                            | Оценивает без ошибок<br>эффективность<br>применяемых<br>коммуникативных<br>технологий в<br>профессиональном<br>взаимодействии на<br>государственном(-ых) и<br>иностранном(-ых) языках,<br>производит выбор<br>оптимальных.                                                             |
| ПК-6 Способен<br>разрабатывать и<br>реализовывать<br>комплексные программы<br>индивидуального,<br>семейного, группового и<br>организационного<br>консультирования, в том<br>числе кризисного, в<br>области<br>интерперсональных<br>отношений,<br>планирования семьи и<br>карьеры,<br>профессионального и<br>личностного роста, с<br>учетом возрастных,<br>гендерных, этнических,<br>профессиональных<br>особенностей человека. | ИД-1 <sub>ПК-6</sub> -разрабатывает<br>программы индивидуального,<br>семейного, группового и<br>организационного<br>консультирования, в том числе<br>кризисного, в области<br>интерперсональных отношений,<br>планирования семьи и карьеры,<br>профессионального и<br>личностного роста. | Разрабатывает без ошибок<br>программы<br>индивидуального,<br>семейного, группового и<br>организационного<br>консультирования, в том<br>числе кризисного, в<br>области<br>интерперсональных<br>отношений, планирования<br>семьи и карьеры,<br>профессионального и<br>личностного роста. |

|  |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                          |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>ИД-2<sub>ПК-6</sub>— осуществляет психологическое консультирование с учетом возрастных, гендерных, этнических, профессиональных особенностей человека и жизненной ситуации.</p> | <p>Осуществляет без ошибок психологическое консультирование с учетом возрастных, гендерных, этнических, профессиональных особенностей человека и жизненной ситуации.</p> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Лабораторное занятие 1

### Тема 1. Определение коучинга

**Цель работы:** формирование представлений о сущности коучинга.

**Формируемые компетенции или их части:** УК-4: ИД-1<sub>УК-4</sub>, ИД-2<sub>УК-4</sub>, ИД-3<sub>УК-4</sub>; ПК-6: ИД-1<sub>ПК-6</sub>, ИД-2<sub>ПК-6</sub>.

**Актуальность темы:** необходимость изучения понятия «коучинг» в историческом развитии, ее отличительных признаков от психотерапии и консультирования, элементов и принципов деятельности для наиболее полного изучения курса дисциплины.

**Оборудование:** Специализированные аудитории, оснащенные следующими мультимедийными средствами: проектором, ноутбуком, интерактивной доской, интерактивной указкой и т.д.

Оборудование, закрепленное за лабораторией комплексного психологического исследования личности: Тест Векслера (взрослый вариант), Цветовой тест М. Люшера; оборудование, закрепленное за лабораторией конфликтологии и медиации: Телевизор 48 Samsung UE48JU7000U, Мобильная стойка NB AVT 1800-100-1P white на 1ТВ/60-100 JN 200x200 до 1000x600.

#### Теоретическая часть:

Коучинг (coaching) – это метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называемый «коуч», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели.

Первое использование слова «coach» для обозначения инструктора зафиксировано около 1830 года в Оксфордском университете: «коучем» на сленге стали именовать человека, помогающего студенту готовиться к экзамену.

Иногда под понятием «коучинг» подразумевают услуги психотерапевта или психолога-консультанта. Однако, психотерапия в основном отрабатывает травмирующие ситуации, внутриличностные и межличностные дисфункциональные конфликты. В коучинге же акцент делается на разработке и реализации эффективных неординарных стратегий, для достижения специфических персональных целей. Психологи зачастую имеют дело с проблемами, обусловленными болезненными предпосылками, поведенческими и эмоциональными трудностями. Коучи же акцентируются на сильных сторонах личности, её скрытом внутреннем потенциале, неосознанных возможностях саморазвития. Психологи зачастую имеют дело с проблемами, обусловленными болезненными предпосылками, поведенческими и эмоциональными трудностями. Коучи же акцентируются на сильных сторонах личности, её скрытом внутреннем потенциале, неосознанных возможностях саморазвития.

Основные преимущества коучинга – это скорость и результативность. Коучинг относится к краткосрочным методам консультирования, он нацелен на получение результата. Девиз коучинга – «максимальный эффект минимальными усилиями».

Система коучинга состоит из следующих взаимосвязанных между собой элементов: организационно-культурной среды, личности коуча и клиента/партнера, а также технологии взаимодействия между ними. Томас Леонард с коллегами составили подробный перечень всех навыков коуча, с описанием, как они выглядят, откуда берутся и как им можно научиться.

1. Полное принятие клиента.
2. Умение видеть совершенство даже в ошибках.
3. Действия из интересов клиента, а не из того, как вы бы поступали в данной ситуации.

В коучинге существуют **базовые принципы коучинга** (пресуппозиции коучинга):

1. Все люди обладают способностью к развитию.
2. Люди способны изменяться только в тех случаях, когда хотят этого и готовы к этому.

3. Наши убеждения, относящиеся к собственному потенциалу, прямо связаны с нашей успешностью.
4. То, как мы определяем успех, окажет прямое воздействие на наши достижения.
5. Мы ограничиваем наш потенциал рамками наших убеждений (например, считая, что определенные вещи невозможны из-за внешних или ситуационных барьеров).
6. Люди учатся только тогда, когда по-настоящему вовлечены в процесс.
7. Мы можем учиться с помощью всего, что мы делаем, однако обучение происходит только тогда, когда мы мыслим и строим планы на будущее.

Разные авторы выделяют различные принципы. Обобщив их, можно выделить следующий перечень принципов:

1. Принцип позитивности означает позитивную формулировку цели, позитивный настрой самого коуча, его веру в возможности клиента и достижение позитивного результата.

2. Принцип совместности успеха: коуч воспринимает клиента не как пациента, а как сотрудника в процессе совместного поиска решения и достижения цели.

3. Принцип активности и ответственности за результат: активность клиента является условием проведения коучинга. Если клиент не готов работать, коучинг не может проводиться.

4. Принцип творчества (отсутствие догматизма): в коучинге разработано множество моделей и техник, которые могут использоваться коучем, однако нельзя относиться к ним как к догмам: каждая ситуация клиента уникальна, и необходимо творчески относиться к выбору стратегий и техник коучинга в каждый конкретный момент его проведения.

5. Принцип осознания личных ресурсов: осознание – ключевой момент в коучинге. Можно сказать, что основная цель коучинга – усиление осознания клиентом своих целей, ценностей, своих возможностей и альтернатив.

6. Системный подход: в каждый момент проведения коучинга коуч осознает, что и личность клиента, и его ситуация в целом – сложная система, состоящая из взаимосвязанных элементов. Коуч должен просчитывать возможные последствия изменений для системы в целом и предотвращать нежелательные для системы решения.

#### **Задания:**

1. Выпишите из научной литературы 5 определений понятия «коучинг» и проанализируйте их (Какие схожие моменты отмечаются в данном определении у различных авторов и что их отличает?).
2. Заполните пропуски:

Основоположником коучинга как метода считается .... Слово ... использовали для обозначения внутреннего состояния ..., поскольку, пользуясь выражением Голви, «оппонент внутри нашей собственной головы более труден, чем противник в реальной игре». Если коуч-преподаватель может помочь устранить или ослабить ... в его действиях, то неожиданно появляется ..., которая будет вести его дальше, без необходимости значительных технических пояснений и наставлений со стороны коуча.

Термин «coaching» был введен в бизнес-терминологию в начале девяностых годов ..., английским бизнесменом и консультантом, и сейчас употребляется в кругах западного бизнеса так же часто, как «прибыль».

Позднее, во второй половине XIX века английские студенты называли этим термином ....

С ...-х годов XX века коучинг официально признан в .... Считается, что как отдельная профессия коучинг окончательно сформировался в начале ...-х годов XX века. В Америке профессия коуча официально признана в ... году, благодаря стараниям Международной Федерации коучей.

3. Заполните таблицу: «Отличие коучинга от психологического консультирования и психотерапии».

| Методология | Коучинг | Психотерапия | Консультирование |
|-------------|---------|--------------|------------------|
|             |         |              |                  |
|             |         |              |                  |

4. Составьте схему: «Система коучинга».
5. Заполните таблицу: «Принципы коучинга».

| № п/п | Название принципа | Характеристика |
|-------|-------------------|----------------|
|       |                   |                |

#### Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:

##### Основная литература:

1 Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

##### Дополнительная литература

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1145601>.

**Методическая литература:** Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

##### Интернет-источники:

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

## Лабораторное занятие 2

### Тема - Структура коучинговой работы

**Цель работы:** формирование представлений о содержании коучинговой деятельности.

**Формируемые компетенции или их части:** УК-4: ИД-1<sub>УК-4</sub>, ИД-2<sub>УК-4</sub>, ИД-3<sub>УК-4</sub>; ПК-6: ИД-1<sub>ПК-6</sub>, ИД-2<sub>ПК-6</sub>.

**Актуальность темы:** изучение структуры коучинговой работы и знание этапов работы важны в процессе построения коуча специалистом.

**Оборудование:** Специализированные аудитории, оснащенные следующими мультимедийными средствами: проектором, ноутбуком, интерактивной доской, интерактивной указкой и т.д.

Оборудование, закрепленное за лабораторией комплексного психологического исследования личности: Тест Векслера (взрослый вариант), Цветовой тест М. Люшера; оборудование, закрепленное за лабораторией конфликтологии и медиации: Телевизор 48 Samsung UE48JU7000U, Мобильная стойка NB AVT 1800-100-1P white на 1ТВ/60-100 JN 200x200 до 1000x600.

### Теоретическая часть.

0 этап - нулевой этап или этап установления отношений и заключения договора на осуществление коучинга.

1 этап - этап постановки цели. Задача данного этапа - помочь человеку прояснить свою цель.



2 этап - этап исследования реальности. На этом этапе клиент выясняет, чем он обладает для достижения цели и чего ему не хватает для того, чтобы цель была достигнута.

3 этап - этап выбора. Целью этого этапа является не нахождение "правильного" ответа, а обоснование как можно большего числа альтернативных действий.

4 этап - этап воли. Это основные этапы прохождения коучинга. Время на прохождение всего процесса варьируется от клиента к клиенту и зависит как от особенностей клиента, так и от сложности поставленной задачи. Клиент может также попросить коуча о дополнительных, поддерживающих встречах, на которых будут обсуждаться особенности продвижения клиента к цели. И в этих встречах коуч придерживается тех же принципов, что и во время основных сессий.

«Живой» коучинг — типичная модель, когда внутри может быть что угодно: наставничество, лайф-коучинг и так далее.

Коучинг по телефону, скайпу, вебинары и так далее — когда присутствует большое количество решений, принимаемых через Интернет или по телефону. Суть та же, что и в живых коучингах, только все происходит не лицом к лицу, а с помощью технических инструментов.

Коучинг по конкретному навыку. Например, в продажах это могут быть «холодные» звонки, презентации, в спорте — бег, в бизнесе — публичное выступление, навык жестких переговоров и так далее. В этом виде коучинга вы прививаете человеку какой-то навык.

Коучинг до результата — когда вы даете что-то до какого-то первого результата. Например, в интернет-маркетинге — до первой продажи с сайта или до первого миллиона рублей, в недвижимости — до первой сделки. Аналогично в любой сфере вы даете человеку конкретный желаемый результат.

Групповой коучинг — делится на два типа: коучинг в мини-группах и коучинг в мастер-группах. Он иногда проходит под видом тренинга, иногда под видом минигрупп, есть коучинг в больших группах: от пятидесяти человек и больше. В мастер-группах динамика немного другая и продажи тоже другие.

Коучинг плюс — в коучинг добавляются сервисы, лицензирование, использование дополнительных материалов, эксклюзивные цены и так далее.

Коучинг вместе с клонированием — когда вы себя клонируете, обучая других тренеров, которые будут работать и коучить по вашей методике, но, например, в другом городе.

Гибридный коучинг — когда берутся разные виды, разные слои и как-то смешиваются, выстраивая гибридную модель.

Выделяются две преобладающие области коучинговой практики: персональный коучинг жизненных решений (life coaching) и коучинг в бизнес-контексте (business coaching, corporate coaching, executive coaching). Разделение носит условный характер, так как эти области нередко пересекаются, - вопрос в исходной теме запроса и области, которой уделяется ключевое внимание. Разделение коучинга на виды связано с контекстом (содержанием, задачами) коучинговой работы. Распространение получили виды-специализации областей коучинга: карьерный, спортивный, семейный, бизнес-коучинг для предпринимателей, коучинг высших руководителей, командный коучинг, карьерный коучинг, спортивный, коучинг для родителей и др.

#### **Задания.**

1. Зарисовать схему «Структура коучинга».

2. Заполнить таблицу «Четыре этапа коучинг – цикла»

| Этап | Описание |
|------|----------|
|      |          |

3. Подготовить доклад на тему «Живой коучинг». Возможности и сферы применения»
4. Зарисовать схему «Базовые этапы коучинг – разговора».

#### **Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

1 Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

##### **Дополнительная литература**

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1145601>.

**Методическая литература:** Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

##### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

### **Лабораторное занятие 3**

#### **Тема 3. Технологии коучинга**

**Цель работы:** формирование представлений о специфике коучинга.

**Формируемые компетенции или их части:** УК-4: ИД-1<sub>УК-4</sub>, ИД-2<sub>УК-4</sub>, ИД-3<sub>УК-4</sub>; ПК-6: ИД-1<sub>ПК-6</sub>, ИД-2<sub>ПК-6</sub>.

**Актуальность темы занятия** обусловлена тем, что знания особенностей технологий коучинга необходимы для выполнения профессиональных задач

**Основные понятия:** коучинг, эмпатическое слушание, рефлексивное слушание, конфронтация, операционализация, отсроченная обратная связь.

**Оборудование:** Специализированные аудитории, оснащенные следующими мультимедийными средствами: проектором, ноутбуком, интерактивной доской, интерактивной указкой и т.д.

Оборудование, закрепленное за лабораторией комплексного психологического исследования личности: Тест Векслера (взрослый вариант), Цветовой тест М. Люшера; оборудование, закрепленное за лабораторией конфликтологии и медиации: Телевизор 48 Samsung UE48JU7000U, Мобильная стойка NB AVT 1800-100-1P white на 1ТВ/60-100 JN 200x200 до 1000x600.

#### **Теоретическая часть:**

Технология коучинга появилась в России совсем недавно. В то же время принятие коучинга как способа управления персоналом, по мнению его сторонников, в перспективе может иметь широкое практическое применение во многих российских компаниях.

Коучинг может способствовать влиянию на формирование внутренней заинтересованности как у начальников, так и у работников компании, повысит их лояльность по отношению к организации.

Пока ещё далеко не каждая организация готова принять коучинг как стиль управления. Прежде всего, это зависит непосредственно от топ-менеджеров организации:

какие цели они ставят перед собой и каким видят дальнейшее развитие фирмы. Если они хотят добиться хороших результатов в будущем, они должны понять, что авторитарный стиль в этом не поможет, а демократический и либеральный также имеют ряд ограничений.

Коучинг предполагает такое управление, когда сотрудники совместно с руководителем определяют нормы и цели, которые будут приняты в их коллективе, оценивают, насколько они сочетаются с генеральными целями компании, согласовывают способ управления, который будет применяться по отношению к ним. Если работники сразу не готовы полностью принять ответственность за свои действия, то руководитель постепенно подготавливает их к этому, и через какое-то время он уже сможет только обсуждать с ними способ, с помощью которого они будут выполнять производственную задачу. В результате этого диалога сотрудник лучше понимает, что надо сделать, и сам выбирает способ выполнения задания. В этом случае он хорошо информирован о способе выполнения задания, что повышает уровень контроля за рабочим процессом. Работник получает возможность управлять своим трудом: распределять время, определять необходимые ресурсы и т. д. Одновременно он понимает свою ответственность за конечный результат. Именно это активизирует внутренние ресурсы и создает внутреннюю мотивацию, а также повышает удовлетворенность трудом.

Если коучинг как способ управления персоналом станет нормой взаимодействия между сотрудником и руководителем, то можно предположить, что будут достигнуты значительные результаты: появится самомотивация работников, возрастет их доверие к менеджеру, что позволит им трудиться более эффективно, будет способствовать получению удовлетворения от результатов работы и желания повысить профессионализм и подниматься по служебной лестнице. Вследствие этого изменится отношение персонала к своему труду: из объективной необходимости оно превратится в источник получения удовлетворения от хорошо выполненной работы, что будет способствовать росту самоуважения и положительно отразится на самооценке сотрудника.

Организация тоже получает целый ряд преимуществ от внедрения коучинга: высокая продуктивность работников, высвобождение времени у менеджера для решения стратегических задач, улучшение работы с клиентами, и, как результат, создание благоприятного образа компании на рынке.

Осуществление технологии коучинга в организации начинается с осознания кем-то из руководства, что компания может работать более эффективно. Приглашенный коуч приходит в организацию и оценивает вероятность того, что элементы коучинга смогут стать частью корпоративной культуры. Это можно выяснить только после проведения индивидуального коучинга с первым лицом компании, предварительного знакомства с фирмой. Основные моменты, на которые коуч обращает внимание, в первую очередь:

1. Форма организационной культуры фирмы. В случае преобладания авторитарного стиля руководства будет очень сложно изменить сложившуюся систему управления. Во-первых, потому что руководитель привык отдавать приказы, не считаясь с соображениями работников, а, во-вторых, самим сотрудникам будет сложно вначале принимать самостоятельные решения и отвечать за них.

2. Состояние материально-финансовой базы. Это связано с тем, что фирме придется нести дополнительные расходы на внедрение коучинга. Если фирма ставит перед собой стратегические цели, ориентированные на достижение высоких результатов в будущем, то без активного участия сотрудников это будет сложно осуществить.

3. "Возраст" фирмы. До тех пор, пока фирма не достигнет определенного уровня зрелости, она будет потребительски относиться к своему персоналу.

4. Удовлетворенность сотрудников существующим стилем руководства.

**Задания.**

1.Аннотирование статьи Р. А. Березовская, С. В. Мясникова «Взгляд психологов на перспективы развития коучинга в России» //Вестник СПбГУ. Сер. 16. 2015. Вып. 1

2.Заполнить таблицу «Приемы коучинга»

| № | Приемы                       | Характеристика |
|---|------------------------------|----------------|
| 1 | Конфронтация                 |                |
| 2 | Операционализация            |                |
| 3 | Неотсроченная обратная связь |                |

3.Заполнить таблицу «Этапы, задачи и техники коучинга»

| № | Этапы | Задачи | Техники |
|---|-------|--------|---------|
| 1 |       |        |         |
| 2 |       |        |         |
| 3 |       |        |         |
| 4 |       |        |         |

4.Доклад на тему «Задачи клиента в коучинге»

**Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

**Основная литература:**

1 Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

**Дополнительная литература**

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1145601>.

**Методическая литература:** Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

**Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

**Лабораторное занятие 4,5**

**Тема 4. Личность коуча**

**Цель работы:** сформировать представление о личности коуча, изучить необходимые для эффективного коуча личностные качества и профессиональные компетенции, сформировать представление о роли коуча внутри организации.

**Формируемые компетенции или их части:** УК-4: ИД-1<sub>УК-4</sub>, ИД-2<sub>УК-4</sub>, ИД-3<sub>УК-4</sub>; ПК-6: ИД-1<sub>ПК-6</sub>, ИД-2<sub>ПК-6</sub>.

**Актуальность темы:** знание профессиональных компетенций, навыков и качеств коуча необходимо для формирования представления об эффективной личности коуча.

**Основные понятия:** компетенции коуча, коуч-позиция, коуч-тренер, коуч-менеджер, коуч –консультант.

**Оборудование:** Специализированные аудитории, оснащенные следующими мультимедийными средствами: проектором, ноутбуком, интерактивной доской, интерактивной указкой и т.д.

Оборудование, закрепленное за лабораторией комплексного психологического исследования личности: Тест Векслера (взрослый вариант), Цветовой тест М. Люшера; оборудование, закрепленное за лабораторией конфликтологии и медиации: Телевизор 48 Samsung UE48JU7000U, Мобильная стойка NB AVT 1800-100-1P white на 1TB/60-100 JN 200x200 до 1000x600.

### **Теоретическая часть:**

Эффективный коуч должен обладать определенными компетенциями. Было разработано одиннадцать ключевых компетенций коуча для того, чтобы способствовать лучшему пониманию навыков и подходов в современном коучинге, как он определяется Международной Федерацией Коучинга (ICF). Они также представляют собой основу для сравнения уровня соответствия той программы обучения коучинг, которую проходят специалисты, и ожидаемым уровнем специализированного обучения коучингу. Ключевые компетенции были сгруппированы в четыре блока по принципу схожести подхода к каждой компетенции в блоке.

Блок А. Создание фундамента: 1. Соответствие этическим нормам и профессиональным стандартам; 2. Заключение коучингового соглашения.

Блок В. Совместное создание отношений: 3. Установление доверительных отношений с клиентом; 4. Коучинговое присутствие.

Блок С. Эффективная коммуникация: 5. Активное слушание; 6. Постановка «сильных» вопросов; 7. Прямое общение.

Блок Д. Фасилитация обучения и достижения результатов: 8. Стимулирование осознания; 9. Проектирование действий; 10. Планирование и постановка целей; 11. Управление прогрессом и ответственностью.

Основной навык коуча – находиться в коуч-позиции. Коуч-позиция – это определенное состояние любопытства, центровки, безоценочности. Также для коуча важно: создать атмосферу доверия, пространство для роста; видеть, слышать и чувствовать клиента; говорить на языке клиента; давать обратную связь клиенту; задавать эффективные вопросы. И, конечно, коуч обладает навыком самому постоянно развиваться и расти, учиться и воспринимать новое.

### **Задания:**

1. Подготовьтесь к проведению дискуссии на тему: «Качества, необходимые для успешной работы коуча».

2. Подготовьте доклад на тему: «Этика коуча», обратитесь к Этикету Международной Федерации Коучинга.

3. Заполните таблицу «Профессиональные компетенции коуча».

| Блоки                                                 | Содержание                                                     |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Блок А. Создание фундамента                           | 1. Соответствие этическим нормам и профессиональным стандартам |
|                                                       | 2. Заключение коучингового соглашения.                         |
| Блок В. Совместное создание отношений                 |                                                                |
|                                                       |                                                                |
| Блок С. Эффективная коммуникация                      |                                                                |
|                                                       |                                                                |
| Блок Д. Фасилитация обучения и достижения результатов |                                                                |
|                                                       |                                                                |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

## **Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

### **Основная литература:**

1 Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

### **Дополнительная литература**

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1145601>.

**Методическая литература:** Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

## **Лабораторное занятие 6,7**

### **Тема 5. Формулировка целей коучинга**

**Цель работы:** сформировать знания и навыки адекватного формулирования целей коучинга.

**Формируемые компетенции или их части:** УК-4: ИД-1<sub>УК-4</sub>, ИД-2<sub>УК-4</sub>, ИД-3<sub>УК-4</sub>; ПК-6: ИД-1<sub>ПК-6</sub>, ИД-2<sub>ПК-6</sub>.

**Актуальность темы:** знания и навыки правильной формулировки и постановки цели послужат формированию адекватного представления о стратегических моментах разработки коуч-сессий, и о специфике процесса коучинга в целом.

**Основные понятия:** коучинг, цель коучинга, схема SMART, конкретная цель, измеримая цель, достижимая цель, реалистичная (релевантная) цель, определенная по времени цель, экологическая цель, определяющие цели, цели рабочего процесса, цели человеческих отношений, оперативные цели, тактические цели, стратегические цели, критерии (измерители) достигнутых результатов цели.

**Оборудование:** Специализированные аудитории, оснащенные следующими мультимедийными средствами: проектором, ноутбуком, интерактивной доской, интерактивной указкой и т.д.

Оборудование, закрепленное за лабораторией комплексного психологического исследования личности: Тест Векслера (взрослый вариант), Цветовой тест М. Люшера; оборудование, закрепленное за лабораторией конфликтологии и медиации: Телевизор 48 Samsung UE48JU7000U, Мобильная стойка NB AVT 1800-100-1P white на 1ТВ/60-100 JN 200x200 до 1000x600.

### **Теоретическая часть:**

Большое значение для эффективности коучинга, как, впрочем, и любого бизнес – процесса, имеет правильная постановка цели коучинга. Умение формулировать цель коучинга – ключевой навык коуча, без которого немислим быстрый прогресс сотрудника.

Цель коучинга должна быть максимально конкретной, чтобы быть понятной сотруднику. Цель должна содержать инструменты (техники, приемы), которые помогут достичь цель и общие критерии оценки достижения цели (эффективный, минимальный,

убедительный).

При формулировании целей коучинга встречается ряд типовых ошибок:

1. Цель сформулирована слишком обобщенно, неконкретно.
2. Цель не содержит навык, над которым необходимо работать сотруднику.

Для правильной формулировки и постановки цели, используют известную и эффективную технологию SMART.

Акроним SMART означает умная цель и объединяет заглавные буквы от английских слов, обозначающих, какой должна быть настоящая цель:

- Specific — конкретная;
- Measurable — измеримая;
- Achievable — достижимая;
- Realistic — реалистичная; второй вариант Relevant – релевантная, соотносимая с другими задачами;
- Timed — определенная по времени.

Также, дополнительно проверяется экологичность цели.

Следует знать, что различают три уровня или типа целей:

- Узкие, локальные, неревolutionционные, неглобальные.
- Широкие, общие, неревolutionционные, неглобальные.
- Широкие, общие, революционные, глобальные.

Для достижения цели коуч работает на 7 уровнях, которые помогают прийти к правильному решению. К ним относят: мечту, веру, чувства, мысли, слова, действие, результат. Для адекватного структурирования процесса коучинга, коучу необходимо сопоставить вектора всех уровней.

Структура коучинга выстраивается в соответствии с ранжировкой уровней целей. Целей коучинга можно ранжировать по следующим уровням:

- Оперативные;
- Тактические;
- Стратегические.

Непосредственное описание целей бизнеса было дано Роберт Кросби, который разделял их на три сферы:

- 1) Определяющие цели;
- 2) Цели рабочего процесса;
- 3) Цели человеческих отношений.

Итак, определяющие цели — это то, ради чего существует организация: производство продукции или услуг и получение дохода. Цели рабочего процесса относятся к тому, как выполняется работа от начала и до конца процедур, проектов и процессов, чтобы достигнуть определяющих целей. Цели человеческих отношений сосредоточены на том, как люди сотрудничают, чтобы достичь определяющих целей и целей рабочего процесса. Таким образом, коуч должен побуждать руководителя формулировать параметры качественного результата по каждой цели бизнеса.

Важно знать, что достижение любой цели в коуч – процессе зависит от её формулировки, и первый шаг к успеху дела — правильно сформулированные цели. И на сколько правильно сформулирована цель, можно решить, используя следующие критерии её измерения:

- Проценты, соотношения;
- Внешние стандарты;
- Частота происходящего;
- Средние показатели;
- Время;
- Запреты;
- Соответствие корпоративным стандартам;
- Утверждение у руководства.

**Задания:**

1. Заполнить таблицу: «Перечень целей коучинга, созданный на основе типичных ошибок в структуре коммерческого визита».

| Этап визита/<br>развития | Область | Типичная<br>ошибка | Цель коучинга |
|--------------------------|---------|--------------------|---------------|
|                          |         |                    |               |
|                          |         |                    |               |
|                          |         |                    |               |
|                          |         |                    |               |
|                          |         |                    |               |
|                          |         |                    |               |
|                          |         |                    |               |

2. Заполнить таблицу: «Алгоритм коучинга «Схема SMART»

| Расстано<br>вка целей   | Обследование реальности | Список возможностей | Что надо<br>сделать |
|-------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Вопросы коучинга</b> |                         |                     |                     |
|                         |                         |                     |                     |
|                         |                         |                     |                     |
|                         |                         |                     |                     |
|                         |                         |                     |                     |
|                         |                         |                     |                     |
|                         |                         |                     |                     |

3. Написать конспект: М. Б. О'Нил. Побуждение руководителя к постановке измеримых целей. Коучинг руководителей – твердость и открытость. Системный подход в привлечении руководителей к решению их проблем. Изд.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса. 2005.

**Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

**Основная литература:**

1 Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

**Дополнительная литература**

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1145601>.

**Методическая литература:** Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

**Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека  
 2. URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

**Лабораторное занятие 8**

**Тема: Работа с сопротивлением в коучинге.**



**Цель работы:** формирование представлений о работе с сопротивлением в коучинге.

**Формируемые компетенции или их части:** УК-4: ИД-1<sub>УК-4</sub>, ИД-2<sub>УК-4</sub>, ИД-3<sub>УК-4</sub>; ПК-6: ИД-1<sub>ПК-6</sub>, ИД-2<sub>ПК-6</sub>.

**Актуальность темы:** необходимость изучения процесса сопротивления в коучинге для эффективности работы, изучения особенностей ведения расспроса, типов вопросов, определение паттернов поведения, создающих проблему, с целью наиболее полного изучения курса дисциплины.

**Основные понятия:** самодифференциация, сопротивление, раппорт, коуч, открытые вопросы, закрытые вопросы, паттерны поведения, фрустрация, комплекс внутренних состояний.

**Оборудование:** Специализированные аудитории, оснащенные следующими мультимедийными средствами: проектором, ноутбуком, интерактивной доской, интерактивной указкой и т.д.

Оборудование, закрепленное за лабораторией комплексного психологического исследования личности: Тест Векслера (взрослый вариант), Цветовой тест М. Люшера; оборудование, закрепленное за лабораторией конфликтологии и медиации: Телевизор 48 Samsung UE48JU7000U, Мобильная стойка NB AVT 1800-100-1P white на 1ТВ/60-100 JN 200x200 до 1000x600.

### **Теоретическая часть:**

Коуч может научиться возвращать свое присутствие в тревожные моменты с помощью самодифференциации. Она создаёт баланс между двумя главными задачами во взаимоотношениях — в данном случае в рабочих взаимоотношениях. Одна из задач состоит в том, чтобы ясно выразить, где вы высказываете свое суждение, свое решение или суть дела (работа «твердости»). *В то же время* вы отваживаетесь пребывать вместе с теми, с кем разделяете позицию и принимаете решения и на кого настраиваетесь (работа «открытости»). Сущность самодифференциации обычно объясняют на примере гироскопа. Гироскоп постоянно покачивается, двигается, вращается с помощью каких-то внешних сил, а его внутренний механизм остаётся неподвижным независимо от того, насколько беспорядочно движется система в целом. Равновесие взаимодействия — это способность поддерживать себя и свои отношения, когда специалиста раздражают страх, конфликт и тревога.

Отсутствие самодифференциации вызывает состояние реактивности. Изначально это относилось к утрате внутреннего равновесия, вызывающей неэффективную автоматическую реакцию. Реактивность предстает многоликой, когда нарушается равновесие твердости и открытости. Мы можем осуждать других или вести себя чересчур робко, мы можем садиться на какой-то позиции и стать слишком ригидными и невосприимчивыми. Мы можем

вообще прервать все отношения и отдалиться от других или уделить слишком много внимания чужому настроению и сглаживанию острых углов.

Никому не удастся самодифференциация на 100%, на самом деле даже не на 70% и не на 80%. Поддержание этого баланса — уже подвиг. Большинство из нас постоянно «впадает» в реактивность, а потом выбирается оттуда и сталкивается со следующими проблемами. Наша цель — уменьшить время пребывания в состоянии реактивности и быстрее достичь равновесия. С опытом вы научитесь *видеть возможности*, позволяющие принимать согласованное решение и *осуществлять его*. Чем чаще вы, как коуч, будете преодолевать свою реактивность с меньшим вредом для себя и своих взаимоотношений, тем более ценным окажетесь для тех, с кем работаете. Существуют примеры действий, которые специалист может предпринять для поддержания баланса твердости и открытости.

1. Не соглашаться с каким-то более конкретным процессом, используемым руководителем.
2. Делиться своими лучшими мыслями, не скрывая своих собственных предубеждений.
3. Сомневаться в приверженности руководителя запланированному курсу из-за его непоследовательных действий и объяснять, что вы прервете контракт, если это будет продолжаться.
4. Понимать и поддерживать широкие цели руководителя.
5. Отказываться «продать» руководителю конкретный план его действий, зная, что ему самому надо быть автором собственного плана
6. Предлагать ему помочь стать более последовательным.

Любой коуч, который приносит в свою работу подобное равновесие, будет очень востребован. Эффективный коуч не боится руководителя и не подстраивается под его точку зрения слишком быстро. Однако коуч способен уловить позицию руководителя и отнестись с пониманием и сочувствием к его дилемме. Иными словами, коуч способен быть независимым мыслителем, в то же время, работая во взаимосвязи со своим клиентом.

Коучинг строится на эффективной коммуникации между коучем и клиентом, причем коучу, как профессионалу, здесь отводится ведущая роль. Это его ответственность — строить эффективный процесс взаимодействия, и это часть того, за что он получает (вполне значительные) деньги. Поток информации начинает плавно перетекать от коуча к клиенту и обратно, когда между ними устанавливаются доверительные взаимоотношения. Такое динамическое состояние при коммуникации двух или более людей, при котором увеличивается согласованность их взаимодействия, повышается взаимопонимание и появляется чувство глубокого доверия друг к другу, называется **раппортом**.

**Задания:**

1. **Опишите основные характеристики коучинга:** систематичность, направленность, беспристрастность, увеличение осознания, ориентация на личность.
2. **Приведите примеры открытых и закрытых вопросов.**
3. **Заполните таблицу: «Ошибки постановки вопросов»**

| Ошибки                             | Описание |
|------------------------------------|----------|
| №1. Закрытые вопросы               |          |
| №2. Наводящие вопросы              |          |
| №3. Поиск одного «верного вопроса» |          |
| №4. Неупорядоченные вопросы        |          |
| №5. Вопросы – интерпретации        |          |
| №6. Риторические вопросы           |          |
| №7. Наводящие вопросы              |          |
| №8. Пренебрежение прерыванием      |          |
| №9. Перебивание                    |          |
| №10. Вопросы «почему»              |          |

4. **Опишите действия, которые специалист может предпринять для поддержания баланса твердости и открытости.**
5. **Заполните таблицу «Виды подстроек в коучинге»**

| Виды подстроек  | Описание |
|-----------------|----------|
| 1. Вербальная   |          |
| 2. Невербальная |          |

**Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:****Основная литература:**

1 Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

**Дополнительная литература**

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1145601>.

**Методическая литература:** Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

**Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека

2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

## Лабораторное занятие 9

### Тема 7. Подведение итогов и оценка эффективности коучинга

**Цель работы:** ознакомить студентов с завершающей фазой коучинга; выявить способы оценки результатов в коучинге; рассмотреть проблему эффективности коучинга.

**Формируемые компетенции или их части:** УК-4: ИД-1<sub>УК-4</sub>, ИД-2<sub>УК-4</sub>, ИД-3<sub>УК-4</sub>; ПК-6: ИД-1<sub>ПК-6</sub>, ИД-2<sub>ПК-6</sub>.

**Актуальность темы:** необходимость изучения этапа подведения итогов в коучинге, а также оценки эффективности коучинга для наиболее полного изучения курса дисциплины.

**Основные понятия:** коучинг, коуч, обратная связь, оценка результатов эффективности, «трудный» клиент.

**Оборудование:** Специализированные аудитории, оснащенные следующими мультимедийными средствами: проектором, ноутбуком, интерактивной доской, интерактивной указкой и т.д.

Оборудование, закрепленное за лабораторией комплексного психологического исследования личности: Тест Векслера (взрослый вариант), Цветовой тест М. Люшера; оборудование, закрепленное за лабораторией конфликтологии и медиации: Телевизор 48 Samsung UE48JU7000U, Мобильная стойка NB AVT 1800-100-1P white на 1ТВ/60-100 JN 200x200 до 1000x600.

### Теоретическая часть:

Эффективность коучинга – основной индикатор, на основании которого становится возможным оценить вклад коуча в развитие клиента. Оценка эффективности коучинга и результатов, достигнутых с помощью коуч сессий возможны при наличии четко поставленных целей и заранее согласованных измеримых критериев. Ведь по-настоящему ценные результаты — это плод целенаправленной работы двух, доверяющих друг другу людей. В случае открытого разговора, и обоюдного стремления к постоянному прогрессу, клиент и консультант могут достаточно быстро прийти к нужному результату. Метод коучинга успешно применяется в лучших западных и отечественных компаниях.

Эффективность коучинга можно оценить как по количественным, так и по качественным критериям. В силу того, что перед каждым клиентом стоят свои задачи, не существует типовых критериев оценки эффективности, но профессионализм коуча заключается в том числе в том, чтобы помочь их создать. Для проведения эффективной коуч сессии важно чтобы коуч консультант обладал качествами хорошего коуча.

Но эти критерии будут работать лишь при построении действительно продуктивных отношений между клиентом и коучем. Иначе, клиент не будет мотивирован прикладывать усилия, для достижения результатов, а будет искать оправдания. Важно чтобы стоящие перед клиентом цели соответствовали его ценностям, затрагивали его внутреннюю мотивацию, а не были навязаны извне (окружением, руководством, или какими-то другими людьми). Качество отношений между коучем и клиентом напрямую зависят от качества их коммуникации.

Также очень важно, чтобы коуч был мотивирован и настроен вести своего клиента вперед, до получения конечного результата. Вот почему коучинг проходит быстрее, когда коуч является представителем внешней стороны, а не внутренним коучем или тренинг-менеджером компании, который директивно подталкивает клиента к достижению целей организации.

Эффективность коучинга становится максимальной, когда сотрудник полностью принимает на себя ответственность за будущие результаты, и когда разработанные совместно с коучем критерии оценки эффективности коучинга действительно мотивируют

его, и вызывают чувство предвкушения успеха, дополняемое сильным желанием действовать.

**Контрольные вопросы:**

1. Фаза подведения итогов.
2. Соотнесение результатов с целями.
3. Формирование плана дальнейших шагов.
4. Подведение итогов коучинга с «трудными» клиентами.
5. Критерии эффективности коучинга.
6. Процедура оценки эффективности.
7. Оценка достижений целей коучинга.
8. Оценка эффективности коуча.
9. Обратная связь в процессе коучинга и при его завершении.
10. Анализ сильных и слабых сторон.

**Задания:**

1. Закоспектируйте статью: Ненашев Д.В. Коучинг как технология развития эмоциональной компетентности студентов в вузе.

2. Заполните таблицу: «Критерии оценки эффективности коучинга».

| Критерии оценки эффективности коучинга |                |
|----------------------------------------|----------------|
| Качественные                           | Количественные |
|                                        |                |

3. Заполните таблицу: «Как может быть измерим результат коучинга?».

| Индикаторы | Характеристика | Пример |
|------------|----------------|--------|
|            |                |        |

4. Заполните таблицу: «Модель оценки эффективности коучинга»

| Уровень | Краткая характеристика |
|---------|------------------------|
|         |                        |

5. Закоспектируйте статью: Притворова А. А. Способы повышения эффективности коучинга.

**Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

**Основная литература:**

1 Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

**Дополнительная литература**

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1145601>.

**Методическая литература:** Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

**Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека

2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

## **Методические указания**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «**Технология коучинга в служебной деятельности**»  
для студентов специальности  
37.05.02 Психология служебной деятельности  
Специализация:  
«Психологическое обеспечение коммуникаций в служебной деятельности»

Ставрополь  
2026

## **СОДЕРЖАНИЕ:**

**Введение**

**Тема 1. Определение коучинга.**

**Тема 2. Структура коучинговой работы**

**Тема 3. Технологии коучинга**

**Тема 4. Личность коуча**

**Тема 5. Формулировка целей коучинга.**

**Тема 6. Работа с сопротивлением в коучинге.**

**Тема 7. Подведение итогов и оценка эффективности коучинга**

## Введение

Целями освоения дисциплины «Технология коучинга в служебной деятельности» являются: формирование у студентов базовой системы научных знаний в области управления персоналом, овладение практическими методами коучинга и дальнейшее их внедрение в профессиональную деятельность. Полученные в процессе изучения курса знания, умения и навыки позволят на индивидуальном уровне (личностный коучинг): определять личные цели и пути их эффективного достижения, повышать самостоятельность и ответственность консультируемого, согласовывать индивидуальные цели с целями организации, открывать новые ресурсы и возможности. Кроме того, командный коучинг в будущем позволит создавать сплоченные команды, обеспечивать эффективное управление изменениями, создавать проектные команды и др. Наличие у специалиста устойчивых знаний, умений и навыков в этой области дает ему возможность значительно повысить эффективность развития и функционирования организации.

Задачи дисциплины:

- формирование осознания значения и возможностей коучинга для собственной профессиональной деятельности;
- развитие личных качеств, необходимых для эффективного осуществления коучинга;
- овладение умением осуществлять в стиле коучинга: постановку целей, анализ реальности, определение возможностей, принятие решения;
- практическое осуществление самокоучинга (как планировать и осуществлять изменения в своей жизни);
- практическое проведение сессий коучинга (индивидуальных и с группой участников).

## Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

| Код, формулировка компетенции                                                                                                                                    | Код, формулировка индикатора                                                                                                                                                                                      | Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-4 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия. | ИД-1 <sub>УК-4</sub> - выбирает приемлемый стиль делового общения на государственном(-ых) и иностранном(-ых) языках, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнерами в устной и письменной формах. | Выбирает без ошибок приемлемый стиль делового общения на государственном(-ых) и иностранном(-ых) языках, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнерами в устной и письменной формах. |
|                                                                                                                                                                  | ИД-2 <sub>УК-4</sub> - использует информационно-коммуникационные технологии для повышения эффективности профессионального                                                                                         | Использует без ошибок информационно-коммуникационные технологии для повышения эффективности                                                                                                           |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | взаимодействия, поиска<br>необходимой информации в<br>процессе решения стандартных<br>коммуникативных задач на<br>государственном(-ых) и<br>иностранном(-ых) языках.                                                                                                                     | профессионального<br>взаимодействия, поиска<br>необходимой информации<br>в процессе решения<br>стандартных<br>коммуникативных задач на<br>государственном(-ых) и<br>иностранном(-ых) языках.                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ИД-3 <sub>УК-4</sub> - оценивает<br>эффективность применяемых<br>коммуникативных технологий в<br>профессиональном<br>взаимодействии на<br>государственном(-ых) и<br>иностранном(-ых) языках,<br>производит выбор оптимальных.                                                            | Оценивает без ошибок<br>эффективность<br>применяемых<br>коммуникативных<br>технологий в<br>профессиональном<br>взаимодействии на<br>государственном(-ых) и<br>иностранном(-ых) языках,<br>производит выбор<br>оптимальных.                                                             |
| ПК-6 Способен<br>разрабатывать и<br>реализовывать<br>комплексные программы<br>индивидуального,<br>семейного, группового и<br>организационного<br>консультирования, в том<br>числе кризисного, в<br>области<br>интерперсональных<br>отношений,<br>планирования семьи и<br>карьеры,<br>профессионального и<br>личностного роста, с<br>учетом возрастных,<br>гендерных, этнических,<br>профессиональных<br>особенностей человека. | ИД-1 <sub>ПК-6</sub> -разрабатывает<br>программы индивидуального,<br>семейного, группового и<br>организационного<br>консультирования, в том числе<br>кризисного, в области<br>интерперсональных отношений,<br>планирования семьи и карьеры,<br>профессионального и<br>личностного роста. | Разрабатывает без ошибок<br>программы<br>индивидуального,<br>семейного, группового и<br>организационного<br>консультирования, в том<br>числе кризисного, в<br>области<br>интерперсональных<br>отношений, планирования<br>семьи и карьеры,<br>профессионального и<br>личностного роста. |

|  |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                          |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>ИД-2<sub>ПК-6</sub>— осуществляет психологическое консультирование с учетом возрастных, гендерных, этнических, профессиональных особенностей человека и жизненной ситуации.</p> | <p>Осуществляет без ошибок психологическое консультирование с учетом возрастных, гендерных, этнических, профессиональных особенностей человека и жизненной ситуации.</p> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Практическое занятие 1

### Тема 1. Определение коучинга

**Цель работы:** формирование представлений о сущности коучинга.

**Формируемые компетенции или их части:** УК-4: ИД-1<sub>УК-4</sub>, ИД-2<sub>УК-4</sub>, ИД-3<sub>УК-4</sub>; ПК-6: ИД-1<sub>ПК-6</sub>, ИД-2<sub>ПК-6</sub>.

**Актуальность темы:** необходимость изучения понятия «коучинг» в историческом развитии, ее отличительных признаков от психотерапии и консультирования, элементов и принципов деятельности для наиболее полного изучения курса дисциплины.

**Основные понятия:** коучинг, консультирование, психотерапия, психологическая помощь, коуч, ведомый, принцип позитивности, принцип включенности, принцип совместности успеха, принцип активности и ответственности, принцип творчества, принцип осознания личных ресурсов, принцип системности.

#### Теоретическая часть:

Коучинг (coaching) – это метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называемый «коуч», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели.

Первое использование слова «coach» для обозначения инструктора зафиксировано около 1830 года в Оксфордском университете: «коучем» на сленге стали именовать человека, помогающего студенту готовиться к экзамену.

Иногда под понятием «коучинг» подразумевают услуги психотерапевта или психолога-консультанта. Однако, психотерапия в основном отрабатывает травмирующие ситуации, внутриличностные и межличностные дисфункциональные конфликты. В коучинге же акцент делается на разработке и реализации эффективных неординарных стратегий, для достижения специфических персональных целей. Психологи зачастую имеют дело с проблемами, обусловленными болезненными предпосылками, поведенческими и эмоциональными трудностями. Коучи же акцентируются на сильных сторонах личности, её скрытом внутреннем потенциале, неосознанных возможностях саморазвития. Психологи зачастую имеют дело с проблемами, обусловленными болезненными предпосылками, поведенческими и эмоциональными трудностями. Коучи же акцентируются на сильных сторонах личности, её скрытом внутреннем потенциале, неосознанных возможностях саморазвития.

Основные преимущества коучинга – это скорость и результативность. Коучинг относится к краткосрочным методам консультирования, он нацелен на получение результата. Девиз коучинга – «максимальный эффект минимальными усилиями».

Система коучинга состоит из следующих взаимосвязанных между собой элементов: организационно-культурной среды, личности коуча и клиента/партнера, а также технологии взаимодействия между ними. Томас Леонард с коллегами составили подробный перечень всех навыков коуча, с описанием, как они выглядят, откуда берутся и как им можно научиться.

1. Полное принятие клиента.
2. Умение видеть совершенство даже в ошибках.
3. Действия из интересов клиента, а не из того, как вы бы поступали в данной ситуации.

В коучинге существуют **базовые принципы коучинга** (пресуппозиции коучинга):

1. Все люди обладают способностью к развитию.
2. Люди способны изменяться только в тех случаях, когда хотят этого и готовы к этому.
3. Наши убеждения, относящиеся к собственному потенциалу, прямо связаны с нашей успешностью.
4. То, как мы определяем успех, окажет прямое воздействие на наши достижения.
5. Мы ограничиваем наш потенциал рамками наших убеждений (например, считая, что определенные вещи невозможны из-за внешних или ситуационных барьеров).

6. Люди учатся только тогда, когда по-настоящему вовлечены в процесс.

7. Мы можем учиться с помощью всего, что мы делаем, однако обучение происходит только тогда, когда мы мыслим и строим планы на будущее.

Разные авторы выделяют различные принципы. Обобщив их, можно выделить следующий перечень принципов:

1. Принцип позитивности означает позитивную формулировку цели, позитивный настрой самого коуча, его веру в возможности клиента и достижение позитивного результата.

2. Принцип совместности успеха: коуч воспринимает клиента не как пациента, а как сотрудника в процессе совместного поиска решения и достижения цели.

3. Принцип активности и ответственности за результат: активность клиента является условием проведения коучинга. Если клиент не готов работать, коучинг не может проводиться.

4. Принцип творчества (отсутствие догматизма): в коучинге разработано множество моделей и техник, которые могут использоваться коучем, однако нельзя относиться к ним как к догмам: каждая ситуация клиента уникальна, и необходимо творчески относиться к выбору стратегий и техник коучинга в каждый конкретный момент его проведения.

5. Принцип осознания личных ресурсов: осознание – ключевой момент в коучинге. Можно сказать, что основная цель коучинга – усиление осознания клиентом своих целей, ценностей, своих возможностей и альтернатив.

6. Системный подход: в каждый момент проведения коучинга коуч осознает, что и личность клиента, и его ситуация в целом – сложная система, состоящая из взаимосвязанных элементов. Коуч должен просчитывать возможные последствия изменений для системы в целом и предотвращать нежелательные для системы решения.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Понятие коучинга.
2. История происхождения термина и вида деятельности.
3. Отличие коучинга от консультирования и психотерапии.
4. Преимущества коучинга как вида психологической помощи.
5. Элементы коучинга: личность коуча, личность ведомого, организационно культурная среда, технология коучинга, соотношение между ними.
6. Принципы коучинга. Принципы позитивности, включенности, совместности успеха, активности и ответственности, творчества, осознания личных ресурсов, системности.

#### **Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

1 Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

##### **Дополнительная литература**

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1145601>.

**Методическая литература:** Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

##### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека

2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

## **Практическое занятие 2**

### **Тема - Структура коучинговой работы**

**Цель работы:** формирование представлений о содержании коучинговой деятельности.

**Формируемые компетенции или их части:** УК-4: ИД-1<sub>УК-4</sub>, ИД-2<sub>УК-4</sub>, ИД-3<sub>УК-4</sub>; ПК-6: ИД-1<sub>ПК-6</sub>, ИД-2<sub>ПК-6</sub>.

**Актуальность темы:** изучение структуры коучинговой работы и знание этапов работы важны в процессе построения коуча специалистом.

#### **Теоретическая часть.**

0 этап - нулевой этап или этап установления отношений и заключения договора на осуществление коучинга.

1 этап - этап постановки цели. Задача данного этапа - помочь человеку прояснить свою цель.

2 этап - этап исследования реальности. На этом этапе клиент выясняет, чем он обладает для достижения цели и чего ему не хватает для того, чтобы цель была достигнута.

3 этап - этап выбора. Целью этого этапа является не нахождение "правильного" ответа, а обоснование как можно большего числа альтернативных действий.

4 этап - этап воли. Это основные этапы прохождения коучинга. Время на прохождение всего процесса варьируется от клиента к клиенту и зависит как от особенностей клиента, так и от сложности поставленной задачи. Клиент может также попросить коуча о дополнительных, поддерживающих встречах, на которых будут обсуждаться особенности продвижения клиента к цели. И в этих встречах коуч придерживается тех же принципов, что и во время основных сессий.

«Живой» коучинг — типичная модель, когда внутри может быть что угодно: наставничество, лайф-коучинг и так далее.

Коучинг по телефону, скайпу, вебинары и так далее — когда присутствует большое количество решений, принимаемых через Интернет или по телефону. Суть та же, что и в живых коучингах, только все происходит не лицом к лицу, а с помощью технических инструментов.

Коучинг по конкретному навыку. Например, в продажах это могут быть «холодные» звонки, презентации, в спорте — бег, в бизнесе — публичное выступление, навык жестких переговоров и так далее. В этом виде коучинга вы прививаете человеку какой-то навык.

Коучинг до результата — когда вы даете что-то до какого-то первого результата. Например, в интернет-маркетинге — до первой продажи с сайта или до первого миллиона рублей, в недвижимости — до первой сделки. Аналогично в любой сфере вы даете человеку конкретный желаемый результат.

Групповой коучинг — делится на два типа: коучинг в мини-группах и коучинг в мастер-группах. Он иногда проходит под видом тренинга, иногда под видом минигрупп, есть коучинг в больших группах: от пятидесяти человек и больше. В мастер-группах динамика немного другая и продажи тоже другие.

Коучинг плюс — в коучинг добавляются сервисы, лицензирование, использование дополнительных материалов, эксклюзивные цены и так далее.

Коучинг вместе с клонированием — когда вы себя клонируете, обучая других тренеров, которые будут работать и коучить по вашей методике, но, например, в другом городе.

Гибридный коучинг — когда берутся разные виды, разные слои и как-то смешиваются, выстраивая гибридную модель.

Выделяются две преобладающие области коучинговой практики: персональный коучинг жизненных решений (life coaching) и коучинг в бизнес-контексте (business coaching, corporate coaching, executive coaching). Разделение носит условный характер, так как эти области нередко пересекаются, - вопрос в исходной теме запроса и области, которой уделяется ключевое внимание. Разделение коучинга на виды связано с контекстом (содержанием, задачами) коучинговой работы. Распространение получили виды-специализации областей коучинга: карьерный, спортивный, семейный, бизнес-коучинг для предпринимателей, коучинг высших руководителей, командный коучинг, карьерный коучинг, спортивный, коучинг для родителей и др.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Этапы коучинга: различные модели.
2. Структура коучинга.
3. Схема «GROW» и ее развитие.
4. Этапы коучинга по М.Б. О Нил: заключение контракта, планирование деятельности, коучинг по ходу деятельности, подведение итогов.
5. Четыре этапа коучинг-цикла
6. Базовые этапы коучинг-разговора.

#### **Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

1 Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

##### **Дополнительная литература**

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1145601>.

**Методическая литература:** Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

##### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

### **Практическое занятие 3**

#### **Тема 3. Технологии коучинга**

**Цель работы:** формирование представлений о специфике коучинга.

**Формируемые компетенции или их части:** УК-4: ИД-1<sub>УК-4</sub>, ИД-2<sub>УК-4</sub>, ИД-3<sub>УК-4</sub>; ПК-6: ИД-1<sub>ПК-6</sub>, ИД-2<sub>ПК-6</sub>.

**Актуальность темы занятия** обусловлена тем, что знания особенностей технологий коучинга необходимы для выполнения профессиональных задач

**Основные понятия:** коучинг, эмпатическое слушание, рефлексивное слушание, конфронтация, операционализация, отсроченная обратная связь.

#### **Теоретическая часть:**

Технология коучинга появилась в России совсем недавно. В то же время принятие коучинга как способа управления персоналом, по мнению его сторонников, в перспективе может иметь широкое практическое применение во многих российских компаниях.

Коучинг может способствовать влиянию на формирование внутренней заинтересованности как у начальников, так и у работников компании, повысит их лояльность по отношению к организации.

Пока ещё далеко не каждая организация готова принять коучинг как стиль управления. Прежде всего, это зависит непосредственно от топ-менеджеров организации: какие цели они ставят перед собой и каким видят дальнейшее развитие фирмы. Если они хотят добиться хороших результатов в будущем, они должны понять, что авторитарный стиль в этом не поможет, а демократический и либеральный также имеют ряд ограничений.

Коучинг предполагает такое управление, когда сотрудники совместно с руководителем определяют нормы и цели, которые будут приняты в их коллективе, оценивают, насколько они сочетаются с генеральными целями компании, согласовывают способ управления, который будет применяться по отношению к ним. Если работники сразу не готовы полностью принять ответственность за свои действия, то руководитель постепенно подготавливает их к этому, и через какое-то время он уже сможет только обсуждать с ними способ, с помощью которого они будут выполнять производственную задачу. В результате этого диалога сотрудник лучше понимает, что надо сделать, и сам выбирает способ выполнения задания. В этом случае он хорошо информирован о способе выполнения задания, что повышает уровень контроля за рабочим процессом. Работник получает возможность управлять своим трудом: распределять время, определять необходимые ресурсы и т. д. Одновременно он понимает свою ответственность за конечный результат. Именно это активизирует внутренние ресурсы и создает внутреннюю мотивацию, а также повышает удовлетворенность трудом.

Если коучинг как способ управления персоналом станет нормой взаимодействия между сотрудником и руководителем, то можно предположить, что будут достигнуты значительные результаты: появится самомотивация работников, возрастет их доверие к менеджеру, что позволит им трудиться более эффективно, будет способствовать получению удовлетворения от результатов работы и желания повысить профессионализм и подниматься по служебной лестнице. Вследствие этого изменится отношение персонала к своему труду: из объективной необходимости оно превратится в источник получения удовлетворения от хорошо выполненной работы, что будет способствовать росту самоуважения и положительно отразится на самооценке сотрудника.

Организация тоже получает целый ряд преимуществ от внедрения коучинга: высокая продуктивность работников, высвобождение времени у менеджера для решения стратегических задач, улучшение работы с клиентами, и, как результат, создание благоприятного образа компании на рынке.

Осуществление технологии коучинга в организации начинается с осознания кем-то из руководства, что компания может работать более эффективно. Приглашенный коуч приходит в организацию и оценивает вероятность того, что элементы коучинга смогут стать частью корпоративной культуры. Это можно выяснить только после проведения индивидуального коучинга с первым лицом компании, предварительного знакомства с фирмой. Основные моменты, на которые коуч обращает внимание, в первую очередь:

1. Форма организационной культуры фирмы. В случае преобладания авторитарного стиля руководства будет очень сложно изменить сложившуюся систему управления. Во-первых, потому что руководитель привык отдавать приказы, не считаясь с замечаниями работников, а, во-вторых, самим сотрудникам будет сложно вначале принимать самостоятельные решения и отвечать за них.

2. Состояние материально-финансовой базы. Это связано с тем, что фирме придется нести дополнительные расходы на внедрение коучинга. Если фирма ставит

перед собой стратегические цели, ориентированные на достижение высоких результатов в будущем, то без активного участия сотрудников это будет сложно осуществить.

3. "Возраст" фирмы. До тех пор, пока фирма не достигнет определенного уровня зрелости, она будет потребительски относиться к своему персоналу.

4. Удовлетворенность сотрудников существующим стилем руководства.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Технология проведения коучинга.
2. Основные задачи и техники каждого этапа коучинга
3. Использование техник эмпатического и рефлексивного слушания на различных этапах коучинга.
4. Приемы операционализации, конфронтации, неотсроченной обратной связи.
5. Ориентация клиента на принятие ответственности.

#### **Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

1. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

##### **Дополнительная литература**

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1145601>.

**Методическая литература:** Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

##### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

## **Практическое занятие 4,5**

### **Тема 4. Личность коуча**

**Цель работы:** сформировать представление о личности коуча, изучить необходимые для эффективного коуча личностные качества и профессиональные компетенции, сформировать представление о роли коуча внутри организации.

**Формируемые компетенции или их части:** УК-4: ИД-1<sub>УК-4</sub>, ИД-2<sub>УК-4</sub>, ИД-3<sub>УК-4</sub>; ПК-6: ИД-1<sub>ПК-6</sub>, ИД-2<sub>ПК-6</sub>.

**Актуальность темы:** знание профессиональных компетенций, навыков и качеств коуча необходимо для формирования представления об эффективной личности коуча.

**Основные понятия:** компетенции коуча, коуч-позиция, коуч-тренер, коуч-менеджер, коуч –консультант.

#### **Теоретическая часть:**

Эффективный коуч должен обладать определенными компетенциями. Было разработано одиннадцать ключевых компетенций коуча для того, чтобы способствовать лучшему пониманию навыков и подходов в современном коучинге, как он определяется Международной Федерацией Коучинга (ICF). Они также представляют собой основу для сравнения уровня соответствия той программы обучения коучинг, которую проходят специалисты, и ожидаемым уровнем специализированного



обучения коучингу. Ключевые компетенции были сгруппированы в четыре блока по принципу схожести подхода к каждой компетенции в блоке.

Блок А. Создание фундамента: 1. Соответствие этическим нормам и профессиональным стандартам; 2. Заключение коучингового соглашения.

Блок В. Совместное создание отношений: 3. Установление доверительных отношений с клиентом; 4. Коучинговое присутствие.

Блок С. Эффективная коммуникация: 5. Активное слушание; 6. Постановка «сильных» вопросов; 7. Прямое общение.

Блок Д. Фасилитация обучения и достижения результатов: 8. Стимулирование осознания; 9. Проектирование действий; 10. Планирование и постановка целей; 11. Управление прогрессом и ответственностью.

Основной навык коуча – находиться в коуч-позиции. Коуч-позиция – это определенное состояние любопытства, центровки, безоценочности. Также для коуча важно: создать атмосферу доверия, пространство для роста; видеть, слышать и чувствовать клиента; говорить на языке клиента; давать обратную связь клиенту; задавать эффективные вопросы. И, конечно, коуч обладает навыком самому постоянно развиваться и расти, учиться и воспринимать новое.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Ключевые компетенции эффективного коуча.
2. Коуч-позиция.
3. Тренер как коуч.
4. Менеджер как коуч.
5. Коуч –консультант внутри организации.
6. Этика коуча.

#### **Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

1 Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

##### **Дополнительная литература**

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1145601>.

**Методическая литература:** Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

##### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

## **Практическое занятие 6**

### **Тема 5. Формулировка целей коучинга**

**Цель работы:** сформировать знания и навыки адекватного формулирования целей коучинга.

**Формируемые компетенции или их части:** УК-4: ИД-1<sub>УК-4</sub>, ИД-2<sub>УК-4</sub>, ИД-3<sub>УК-4</sub>; ПК-6: ИД-1<sub>ПК-6</sub>, ИД-2<sub>ПК-6</sub>.

**Актуальность темы:** знания и навыки правильной формулировки и постановки цели

послужат формированию адекватного представления о стратегических моментах разработки коуч-сессий, и о специфике процесса коучинга в целом.

**Основные понятия:** коучинг, цель коучинга, схема SMART, конкретная цель, измеримая цель, достижимая цель, реалистичная (релевантная) цель, определенная по времени цель, экологическая цель, определяющие цели, цели рабочего процесса, цели человеческих отношений, оперативные цели, тактические цели, стратегические цели, критерии (измерители) достигнутых результатов цели.

### **Теоретическая часть:**

Большое значение для эффективности коучинга, как, впрочем, и любого бизнес – процесса, имеет правильная постановка цели коучинга. Умение формулировать цель коучинга – ключевой навык коуча, без которого немислим быстрый прогресс сотрудника.

Цель коучинга должна быть максимально конкретной, чтобы быть понятной сотруднику. Цель должна содержать инструменты (техники, приемы), которые помогут достичь цель и общие критерии оценки достижения цели (эффективный, минимальный, убедительный).

При формулировании целей коучинга встречается ряд типовых ошибок:

1. Цель сформулирована слишком обобщенно, неконкретно.
2. Цель не содержит навык, над которым необходимо работать сотруднику.

Для правильной формулировки и постановки цели, используют известную и эффективную технологию SMART.

Акроним SMART означает умная цель и объединяет заглавные буквы от английских слов, обозначающих, какой должна быть настоящая цель:

- Specific — конкретная;
- Measurable — измеримая;
- Achievable — достижимая;
- Realistic — реалистичная; второй вариант Relevant – релевантная, соотносимая с другими задачами;
- Timed — определенная по времени.

Также, дополнительно проверяется экологичность цели.

Следует знать, что различают три уровня или типа целей:

- Узкие, локальные, неревolutionные, неглобальные.
- Широкие, общие, неревolutionные, неглобальные.
- Широкие, общие, революционные, глобальные.

Для достижения цели коуч работает на 7 уровнях, которые помогают прийти к правильному решению. К ним относят: мечту, веру, чувства, мысли, слова, действие, результат. Для адекватного структурирования процесса коучинга, коучу необходимо сопоставить вектора всех уровней.

Структура коучинга выстраивается в соответствии с ранжировкой уровней целей. Целей коучинга можно ранжировать по следующим уровням:

- Оперативные;
- Тактические;
- Стратегические.

Непосредственное описание целей бизнеса было дано Роберт Кросби, который разделял их на три сферы:

- 1) Определяющие цели;
- 2) Цели рабочего процесса;
- 3) Цели человеческих отношений.

Итак, определяющие цели — это то, ради чего существует организация: производство продукции или услуг и получение дохода. Цели рабочего процесса относятся к тому, как выполняется работа от начала и до конца процедур, проектов и процессов, чтобы достигнуть определяющих целей. Цели человеческих отношений

сосредоточены на том, как люди сотрудничают, чтобы достичь определяющих целей и целей рабочего процесса. Таким образом, коуч должен побуждать руководителя формулировать параметры качественного результата по каждой цели бизнеса.

Важно знать, что достижение любой цели в коуч – процессе зависит от её формулировки, и первый шаг к успеху дела — правильно сформулированные цели. И на сколько правильно сформулирована цель, можно решить, используя следующие критерии ее измерения:

- Проценты, соотношения;
- Внешние стандарты;
- Частота происходящего;
- Средние показатели;
- Время;
- Запреты;
- Соответствие корпоративным стандартам;
- Утверждение у руководства.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Структурирование процесса коучинга по уровням целей.
2. Измерение результатов цели.
3. Формулировка целей коучинговой сессии.
4. Применение схемы SMART.
5. Уровни целей.
6. Определяющие цели, цели рабочего процесса, цели человеческих отношений, личные цели.

#### **Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

1 Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

##### **Дополнительная литература**

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1145601>.

**Методическая литература:** Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

##### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. [www URL: http://www.biblioclub.ru/](http://www.biblioclub.ru/) - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

## **Практическое занятие 7**

**Тема: Работа с сопротивлением в коучинге.**

**Цель работы: формирование представлений о работе с сопротивлением в коучинге.**

**Формируемые компетенции или их части:** УК-4: ИД-1<sub>УК-4</sub>, ИД-2<sub>УК-4</sub>, ИД-3<sub>УК-4</sub>; ПК-6: ИД-1<sub>ПК-6</sub>, ИД-2<sub>ПК-6</sub>.

**Актуальность темы:** необходимость изучения процесса сопротивления в коучинге для эффективности работы, изучения особенностей ведения расспроса, типов вопросов, определение паттернов поведения, создающих проблему, с целью наиболее полного изучения курса дисциплины.

**Основные понятия:** самодифференциация, сопротивление, раппорт, коуч, открытые вопросы, закрытые вопросы, паттерны поведения, фрустрация, комплекс внутренних состояний.

### **Теоретическая часть:**

Коуч может научиться возвращать свое присутствие в тревожные моменты с помощью самодифференциации. Она создаёт баланс между двумя главными задачами во взаимоотношениях — в данном случае в рабочих взаимоотношениях. Одна из задач состоит в том, чтобы ясно выразить, где вы высказываете свое суждение, свое решение или суть дела (работа «твердости»). *В то же время* вы отваживаетесь пребывать вместе с теми, с кем разделяете позицию и принимаете решения и на кого настраиваетесь (работа «открытости»). Сущность самодифференциации обычно объясняют на примере гироскопа. Гироскоп постоянно покачивается, двигается, вращается с помощью каких-то внешних сил, а его внутренний механизм остаётся неподвижным независимо от того, насколько беспорядочно движется система в целом. Равновесие взаимодействия — это способность поддерживать себя и свои отношения, когда специалиста раздражают страх, конфликт и тревога.

Отсутствие самодифференциации вызывает состояние реактивности. Изначально это относилось к утрате внутреннего равновесия, вызывающей неэффективную автоматическую реакцию. Реактивность предстает многоликой, когда нарушается равновесие твердости и открытости. Мы можем осуждать других или вести себя чересчур робко, мы можем сдаться на какой-то позиции и стать слишком ригидными и невосприимчивыми. Мы можем вообще прервать все отношения и отдалиться от других или уделить слишком много внимания чужому настроению и сглаживанию острых углов.

Никому не удастся самодифференциация на 100%, на самом деле даже не на 70% и не на 80%. Поддержание этого баланса — уже подвиг. Большинство из нас постоянно «впадает» в реактивность, а потом выбирается оттуда и сталкивается со следующими проблемами. Наша цель — уменьшить время пребывания в состоянии реактивности и быстрее достичь равновесия. С опытом вы научитесь *видеть возможности*, позволяющие принимать согласованное решение и *осуществлять его*. Чем чаще вы, как коуч, будете преодолевать свою реактивность с меньшим вредом для себя и своих взаимоотношений, тем

более ценным окажетесь для тех, с кем работаете. Существуют примеры действий, которые специалист может предпринять для поддержания баланса твердости и открытости.

1. Не соглашаться с каким-то более конкретным процессом, используемым руководителем.

2. Делиться своими лучшими мыслями, не скрывая своих собственных предубеждений.

3. Сомневаться в приверженности руководителя запланированному курсу из-за его непоследовательных действий и объяснять, что вы прервете контракт, если это будет продолжаться.

7. Понимать и поддерживать широкие цели руководителя.

8. Отказываться «продать» руководителю конкретный план его действий, зная, что ему самому надо быть автором собственного плана

9. Предлагать ему помочь стать более последовательным.

Любой коуч, который привносит в свою работу подобное равновесие, будет очень востребован. Эффективный коуч не боится руководителя и не подстраивается под его точку зрения слишком быстро. Однако коуч способен уловить позицию руководителя и отнестись с пониманием и сочувствием к его дилемме. Иными словами, коуч способен быть независимым мыслителем, в то же время, работая во взаимосвязи со своим клиентом.

Коучинг строится на эффективной коммуникации между коучем и клиентом, причем коучу, как профессионалу, здесь отводится ведущая роль. Это его ответственность – строить эффективный процесс взаимодействия, и это часть того, за что он получает (вполне значительные) деньги. Поток информации начинает плавно перетекать от коуча к клиенту и обратно, когда между ними устанавливаются доверительные взаимоотношения. Такое динамическое состояние при коммуникации двух или более людей, при котором увеличивается согласованность их взаимодействия, повышается взаимопонимание и появляется чувство глубокого доверия друг к другу, называется **раппортом**.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Эффективная самодифференциация коуча.

2. Развитие личного присутствия в коучинге. Виды подстроек в коучинге.

3. Особенности ведения расспроса в коучинге. Типы вопросов. Ведение клиента с помощью вопросов.

4. Переход к созданию конкретного плана действий.

5. Определение паттернов поведения, создающих проблему.

Исследование ситуаций и препятствий на пути достижения цели

## **Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

### **Основная литература:**

1 Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

### **Дополнительная литература**

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1145601>.

**Методическая литература:** Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

## **Практическое занятие 8,9**

### **Тема 7. Подведение итогов и оценка эффективности коучинга**

**Цель работы:** ознакомить студентов с завершающей фазой коучинга; выявить способы оценки результатов в коучинге; рассмотреть проблему эффективности коучинга.

**Формируемые компетенции или их части:** УК-4: ИД-1<sub>УК-4</sub>, ИД-2<sub>УК-4</sub>, ИД-3<sub>УК-4</sub>; ПК-6: ИД-1<sub>ПК-6</sub>, ИД-2<sub>ПК-6</sub>.

**Актуальность темы:** необходимость изучения этапа подведения итогов в коучинге, а также оценки эффективности коучинга для наиболее полного изучения курса дисциплины.

**Основные понятия:** коучинг, коуч, обратная связь, оценка результатов эффективности, «трудный» клиент.

### **Теоретическая часть:**

Эффективность коучинга – основной индикатор, на основании которого становится возможным оценить вклад коуча в развитие клиента. Оценка эффективности коучинга и результатов, достигнутых с помощью коуч сессий возможны при наличии четко поставленных целей и заранее согласованных измеримых критериев. Ведь по-настоящему ценные результаты — это плод целенаправленной работы двух, доверяющих друг другу людей. В случае открытого разговора, и обоюдного стремления к постоянному прогрессу, клиент и консультант могут достаточно быстро прийти к нужному результату. Метод коучинга успешно применяется в лучших западных и отечественных компаниях.

Эффективность коучинга можно оценить как по количественным, так и по качественным критериям. В силу того, что перед каждым клиентом стоят свои задачи, не существует типовых критериев оценки эффективности, но профессионализм коуча заключается в том числе в том, чтобы помочь их создать. Для проведения эффективной коуч сессии важно чтобы коуч консультант обладал качествами хорошего коуча.

Но эти критерии будут работать лишь при построении действительно продуктивных отношений между клиентом и коучем. Иначе, клиент не будет мотивирован прикладывать усилия, для достижения результатов, а будет искать оправдания. Важно чтобы стоящие перед клиентом цели соответствовали его ценностям, затрагивали его внутреннюю мотивацию, а не были навязаны извне (окружением, руководством, или какими-то другими людьми). Качество отношений между коучем и клиентом напрямую зависят от качества их коммуникации.

Также очень важно, чтобы коуч был мотивирован и настроен вести своего клиента вперед, до получения конечного результата. Вот почему коучинг проходит быстрее, когда

коуч является представителем внешней стороны, а не внутренним коучем или тренинг-менеджером компании, который директивно подталкивает клиента к достижению целей организации.

Эффективность коучинга становится максимальной, когда сотрудник полностью принимает на себя ответственность за будущие результаты, и когда разработанные совместно с коучем критерии оценки эффективности коучинга действительно мотивируют его, и вызывают чувство предвкушения успеха, дополняемое сильным желанием действовать.

#### **Контрольные вопросы:**

11. Фаза подведения итогов.
12. Соотнесение результатов с целями.
13. Формирование плана дальнейших шагов.
14. Подведение итогов коучинга с «трудными» клиентами.
15. Критерии эффективности коучинга.
16. Процедура оценки эффективности.
17. Оценка достижений целей коучинга.
18. Оценка эффективности коуча.
19. Обратная связь в процессе коучинга и при его завершении.
20. Анализ сильных и слабых сторон.

#### **Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

1 Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

##### **Дополнительная литература**

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1145601>.

**Методическая литература:** Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

##### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

## **Методические указания**

по выполнению самостоятельных работ  
по дисциплине «**Технология коучинга в служебной деятельности**»  
для студентов специальности  
37.05.02 Психология служебной деятельности  
Специализация:  
«Психологическое обеспечение коммуникаций в служебной деятельности»

**Ставрополь**



## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                     |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                       |  |
| МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО<br>МАТЕРИАЛА.....              |  |
| МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ЛИТЕРАТУРОЙ.....                              |  |
| МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ<br>ДОКЛАДА.....                 |  |
| КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ<br>КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ..... |  |
| МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ<br>ЗАДАНИЙ.....              |  |
| СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....                                                |  |

## ВВЕДЕНИЕ

Современные стандарты подготовки бакалавров предусматривают значительный объем внеаудиторной работы. Освоение программы курса предполагает получение как теоретических знаний по проблемам теории и практики коучинга, так и формирование навыков практической работы. Поэтому самостоятельная работа в рамках курса ориентирована как на теоретический, так и на практический аспект.

Самостоятельная работа магистрантов – это выполнение теоретических и практических заданий студентами по усвоению изучаемой дисциплины «Теория и практика коучинга».

**Целью самостоятельной работы** является закрепление и углубление знаний, полученных студентами на лекциях, подготовке к текущим практическим занятиям, промежуточным формам контроля знаний и к итоговому контролю.

**Дидактические цели самостоятельных занятий:**

- формирование профессиональных умений;
- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- мотивирование регулярной целенаправленной работы по освоению специальности;
- развитие самостоятельности мышления;
- формирование убежденности, волевых черт характера, способности к самоорганизации;
- овладение технологическим учебным инструментом.

Самостоятельная работа включает те разделы курса, которые не получили достаточного освещения на лекциях по причине ограниченности лекционного времени и большого объема изучаемого материала.

Методическое обеспечение самостоятельной работы по дисциплине состоит из:

- 1) Определения учебных вопросов, которые магистранты должны изучить самостоятельно;
- 2) Подбора необходимой учебной литературы, обязательной для проработки и изучения;
- 3) Поиска дополнительной научной литературы, к которой магистранты могут обращаться по желанию, если у них возникает интерес в данной теме;
- 4) Определения контрольных вопросов, позволяющих магистрантам самостоятельно проверить качество полученных знаний;
- 5) Организации консультаций преподавателя со студентами для разъяснения вопросов, вызвавших у обучающихся затруднения при самостоятельном освоении учебного материала.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Комплексное изучение предлагаемой учебной дисциплины «Теория и практика коучинга» предполагает овладение материалами лекций, учебников, программы, творческую работу магистрантов в ходе проведения практических занятий, а также систематическое выполнение заданий для самостоятельной работы.

В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемых тем, делаются акценты на наиболее сложные и интересные положения изучаемого материала, которые должны быть приняты магистрантами во внимание. Материалы лекций являются основой для подготовки магистрантов к лабораторным и практическим занятиям.

*Работа с конспектом лекций*

Просмотрите конспект сразу после занятий. Отметьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на

затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам и тестам.

#### *Проведение практических занятий*

На первом занятии получите у преподавателя задания по курсу, планы подготовки к занятиям. Обзаведитесь всем необходимым методическим обеспечением.

Практическое занятие – одна из форм организации учебного процесса – самостоятельной работы обучающихся, которая регламентируется требованиями документа. Занятие представляет собой обсуждение обучающимися теоретических вопросов под руководством преподавателя, углубление и закрепление теоретических знаний, развитие навыков самостоятельного решения задач.

При подготовке к занятию сначала следует прочесть конспект лекций по теме занятия, затем изучить учебную и справочную литературу (учебник, учебные пособия, словари, энциклопедии), после чего – первоисточники.

Литературу необходимо конспектировать и давать сжатые письменные ответы на вопросы занятия. Такие ответы пригодятся для зачёта или экзамена. В них следует отразить содержание главных понятий и связь между ними, дать собственную оценку тем или иным концепциям, выявить связь изучаемого вопроса с современностью, с будущей профессиональной деятельностью. По неясным вопросам необходимо обращаться к преподавателю.

Текст выступления на занятии должен быть написан самим студентом (уже переработанный). Выступления, на которых студент ограничивается только чтением уже опубликованного текста, преподавателем не учитываются.

По пропущенным занятиям студент отчитывается в устной или письменной форме. В противном случае преподаватель имеет право задать студенту для зачёта дополнительные вопросы по теме пропущенного занятия.

Преподаватель оценивает подготовку студента к занятию по следующим критериям:

- Наличие конспектов, лекций.
- Понимание главных понятий, их связей.
- Умение мыслить самостоятельно, логично, последовательно, доказательно.
- Оценка идей, концепций, обоснование своей позиции, умение связывать теорию с практикой, приводить примеры, приводить аналогии.
- Навыки самостоятельного решения задач.

На занятия выносятся узловые темы, запланированные в программе учебной дисциплины, освоение которых определяет качество профессиональной подготовки будущих специалистов.

Цель занятия – формирование знаний по теме, развитие самостоятельности мышления и творческой активности обучающихся путём равноправного и активного их участия в обсуждении рассматриваемых вопросов.

Задачи занятия:

- закрепление, расширение и углубление знаний по предметной сфере и конкретной теме;
- развитие навыков постановки проблем и решения задач;
- отработка навыков ведения дискуссии, аргументации и отстаивания своей точки зрения;
- демонстрация обучающимися достигнутого уровня знаний;
- формирование навыков самостоятельной работы.

Функции занятия (семинара):

- познавательная,
- воспитательная,
- развивающая,
- контрольная.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ЛИТЕРАТУРОЙ

При изучении дисциплины у студентов должен вырабатываться рационально-критический подход к изучаемым проблемам и явлениям. Это включает понимание того, что со временем ряд информационных и теоретических материалов устаревает, требуя критического отношения. С другой стороны, каждый текущий вопрос имеет свою историю, которую тоже полезно знать. Каждое событие может иметь разные интерпретации, поэтому слова, сказанные много лет назад, могут иметь принципиальное значение сегодня.

Чтобы понять содержание материала, нужно уметь его прочитывать. Начинать следует с предварительного просмотра, в ходе которого ознакомиться с названием работы, с аннотацией, оглавлением, предисловием. Часто замысел работы ясен уже при ознакомлении с её названием. Но особенно интересен просмотр оглавления, в результате которого становится ясным развитие мысли автора. Хорошо было бы появившиеся при этом мысли зафиксировать на бумаге.

Просматривая текст оглавления, нужно остановиться на тех главах, которые представляют для вас особенный интерес, бегло ознакомиться с ними, составляя в общих чертах свое представление о них. Цель этого действия – найти места, относящиеся к искомой теме, определив при этом, что ценного в каждом из них.

Следующий этап – прочтение выделенных мест с фиксацией самых главных сведений. При этом надо четко и ясно осознавать цель чтения, постоянно держа её перед собой: по какому вопросу нужна информация, для чего нужна, её характер и т.д. необходимо менять режим чтения – от беглого вдумчивого – в зависимости от ценности информации, останавливаясь там, где это требуется для глубокого понимания текста.

Следует научиться определять структуру текста по соподчинённости его частей, учитывая взаимосвязь текста с рисунками, сносками, примечаниями и таблицами. Все это поможет пониманию текста при беглом ознакомлении с ним. Так вырабатывается способность при прочтении сразу понимать смысл и значение новой информации.

Многие книги и статьи имеют в своем аппарате списки литературы, которые дают возможность пополнить информационную осведомленность о дополнительной литературе по данному вопросу.

Отдельный этап прочтения – ведение записей прочитанного. Существует несколько видов записей: план, выписки, тезисы, аннотация, резюме, конспект.

Планом удобно пользоваться при подготовке к устному выступлению по выбранной теме. Каждый пункт плана должен раскрывать одну из сторон избранной темы, а весь план должен охватывать её целиком.

Тезисы предполагают сжатое изложение основных положений текста в форме утверждения или отрицания. Они являются более совершенной формой записей и представляют основу для дискуссии. К тому же их легко запомнить.

Аннотация – краткое изложение содержания – даёт общее представление о работе.

Резюме кратко характеризует выводы, главные итоги произведения.

Конспект является наиболее распространенной формой ведения записей. Основную ткань конспекта составляют тезисы, дополненные доказательствами и рассуждениями. Конспект может быть текстуальным, свободным или тематическим. Текстуальный представляет собой цитатник с сохранением логики работы и структуры текста. Свободный конспект основан на изложении материала в том порядке, который более удобен автору. В этом смысле конспект представляет собирание воедино мыслей, разбросанных по всей

книге. Тематический конспект может быть составлен по нескольким источникам, где за основу берется тема, интерпретируемая по-разному.

Экономия времени даёт использование при записях различного рода сокращений, аббревиатуры и т.д.; многие используют для регистрации исследуемых тем систему карточек.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ ДОКЛАДА

Работая с литературными источниками, не следует ограничиваться простым пересказом содержания прочитанного. Необходимо выделить наиболее важные теоретические положения и обосновать их, раскрыть особенности различных точек зрения на один и тот же вопрос, оценить прикладное и теоретическое значение результатов реферируемой работы, а также выразить собственное отношение к идеям и выводам автора, подкрепив его определенными аргументами (личным опытом, высказываниями других исследователей и пр.). Реферируемый источник, списки использованной литературы, а также все ссылки на литературные работы должны быть оформлены по алфавиту с указанием фамилии и инициалов автора, название источника, места и года издания; для журнальных статей необходимо указать фамилию и инициалы автора, название статьи, журнала, год издания и номер.

*Доклад по дисциплине «Теория и практика коучинга  
студента ... курса (фамилия, имя, отчество)  
института, группы*

*Тема: «.....».*

*Год выполнения.*

### 1. Общие положения

1.1. Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.

1.2. При написании доклада по заданной теме студент составляет план, подбирает основные источники.

1.3. В процессе работы с источниками систематизирует полученные сведения, делает выводы и обобщения.

1.4. К докладу по крупной теме могут привлекать несколько студентов, между которыми распределяются вопросы выступления.

### 2. Выбор темы доклада

2.1. Тематика доклада обычно определяется преподавателем, но в определении темы инициативу может проявить и студент.

2.2. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко её изучить.

### 3. Этапы работы над докладом

3.1. Формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию.

3.2. Подбор и изучение основных источников по теме (как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников).

3.3. Составление списка использованных источников.

3.4. Обработка и систематизация информации

3.5. Разработка плана доклада.

3.6. Написание доклада.

3.7. Публичное выступление с результатами исследования.

### 4. Структура доклада:

- титульный лист

- оглавление (в нём последовательно излагаются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт);
- введение (формулирует суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, даётся характеристика используемой литературы);
- основная часть (каждый раздел ее, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из ее сторон, логически является продолжением предыдущего; в основной части могут быть представлены таблицы, графики, схемы);
- заключение (подводятся итоги или дается обобщенный вывод по теме доклада, предлагаются рекомендации);
- список использованных источников

## 5. Структура и содержание доклада

5.1. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объёму разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

5.2. Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, даётся критический анализ литературы и показывается позиция автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.

5.3. В заключении содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

5.4. Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.

5.5. Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу, например: «Приложение 1»

## 6. Требования к оформлению доклада

6.1. Объём доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в её объём.

6.2. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения.

6.3. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.

6.4. Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

## 7. Критерии оценки доклада

- актуальность темы исследования;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников;
- соответствие оформления доклада стандартам.

По усмотрению преподавателя доклады могут быть представлены на семинарах, научных конференциях, а также использоваться как зачётные работы по пройденным темам.

**Оценкой «отлично»** оценивается доклад, в котором соблюдены следующие требования: обоснована актуальность избранной темы; полно и чётко представлены

основные теоретические понятия; проведен глубокий анализ теоретических и лабораторных исследований по проблеме; продемонстрировано знание методологических основ изучаемой проблемы; показана осведомленность о новейших исследованиях в данной отрасли (по материалам научной периодики); уместно и точно использованы различные иллюстративные приёмы – примеры, схемы, таблицы и т.д.; показано знание межпредметных связей; работа написана с использованием терминов современной науки, хорошим русским языком, соблюдена логическая стройность работы; соблюдены все требования к оформлению доклада.

**Оценкой «хорошо»** оценивается доклад, в которой: в целом раскрыта актуальность темы; в основном представлен обзор основной литературы по данной проблеме; недостаточно использованы последние публикации по данному вопросу; выводы сформулированы недостаточно полно; собственная точка зрения отсутствует или недостаточно аргументирована; в изложении преобладает описательный характер

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется при условии: изложение носит исключительно описательный, компилятивный характер; библиография ограничена; изложение отличается слабой аргументацией; работа не выстроена логически; недостаточно используется научная терминология; выводы тривиальны; имеются существенные недостатки в оформлении.

Если большинство изложенных требований к докладу не соблюдено, то он не засчитывается.

#### *Примерные темы докладов*

##### **Базовый уровень**

1. Тренер как коуч
2. Менеджер как коуч
3. Роли коуча
4. Коуч-консультант внутри организации - его роль, цели деятельности
5. Границы деятельности коуча
6. Коуч как профессия на рынке труда
7. Коучинг, менторинг и тренинг - общность и различия
8. Отличия и сходство коучинга с управлением, тренерством, психологией
9. Психологические теории, лежащие в основе коучинга
10. Структура личности
11. Процесс обучения как способ достижения личной цели
12. Основные принципы коучинга

##### **Повышенный уровень**

1. Создание условий для креативного процесса индивидуально и в группе
2. Командный коучинг
3. Индивидуальная динамика личностных изменений
4. Границы деятельности коуча
5. Коуч как профессия на рынке труда
6. Коучинг, менторинг и тренинг - общность и различия

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Дают студенту возможность оперативной оценки своей подготовленности по данной дисциплине и определения готовности к изучению следующей. Контрольные вопросы направлены на то, чтобы студент мог проверить понимание понятийного аппарата учебной дисциплины, смог воспроизвести фактический материал, раскрыть причинно-следственные, временные связи, а также мог выделять главное, сравнивать, доказывать, конкретизировать, обобщать и систематизировать знания.

## **Базовый уровень**

1. Консультирование сотрудников организации по проблемам личностного развития.
2. Консультирование сотрудников организации по проблемам снятия эмоционального напряжения.
3. Консультирование сотрудников организации по эмоциональным проблемам.
4. Консультирование сотрудников организации по проблемам взаимоотношения с коллегами.
5. Консультирование сотрудников организации по проблемам взаимоотношения с вышестоящим начальником.
6. Консультирование сотрудников организации по проблемам разрешения конфликта с коллегой.
7. Консультирование сотрудников организации по проблемам разрешения конфликта с группой (отделом, подразделением).
8. Консультирование сотрудников организации по проблемам вхождения в новый коллектив.
9. Консультирование сотрудников организации по проблемам коррекции индивидуального имиджа.
10. Консультирование сотрудников организации по проблемам планирования карьеры.
11. Модель “GROW” - вопросы для коучинга
12. Сочетание коучинга и наставничества, баланс, пропорции

## **Повышенный уровень**

1. Навыки коуча.
2. Технология “присоединения”.
3. Формирование умения создать и поддерживать контакт для последующего продуктивного диалога.
4. Активное слушание.
5. Технология задавания специальных вопросов
6. Механизмы проекции: перенос и контрперенос в коуч-консультировании, его влияние на результаты работы.
7. Использование переноса как ресурса в коучинге
8. Обратная связь как основной инструмент в работе с группой
9. Управление конфликтами в команде
10. Личность коуча и ее влияние на группу
11. Коучинг как стиль управления - использование коучинга в практике менеджера

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАНИЙ**

Творческие задания выполняются в свободной форме.

*Выполнение индивидуальных заданий* оценивается по следующим параметрам:

- Умение формулировать задание.
- Адекватность заданий обозначенной теме.
- Наличие творческих идей.
- Эстетичность оформления.

Тематика индивидуальных заданий представлена в ФОС дисциплины.

**Форма отчётности о результатах самостоятельной работы по дисциплине:**



- собеседование;
- доклад.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### **Основная литература:**

1 Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

### **Дополнительная литература**

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 256 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=1145601>.

**Методическая литература:** Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»