**Коучинг как новая технология развития и обучения персонала**

**Содержание:**

стр.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Введение | | | **3** |
|  | Теоретическая часть. | |  |
| **Глава 1.** | | Коучинг. | **6** |
| **1.1** | | КОУЧИНГ КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛЯ. | **6** |
| **1.2** | | **ЧТО ТАКОЕ КОУЧИНГ?** | **8** |
| **1.3** | | **КОУЧИНГ-ОТКУДА И ЗАЧЕМ. ИСТОКИ КОУЧИНГА.** | **9** |
| **1.3.1** | | **ПРОИСХОЖДЕНИЕ ТЕРМИНА.** | **9** |
| **1.3.2** | | **ТЕРМИНОЛОГИЯ КОУЧИНГА.** | **10** |
| **1.3.3** | | **ДЛЯ ЧЕГО СЛУЖИТ КОУЧИНГ?** | **11** |
| **1.4** | | **ФИЛОСОФИЯ КОУЧИНГА.** | **12** |
| **1.4.1** | | **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КОУЧИНГА** | **12** |
| **1.4.2** | | **КАК РАБОТАЕТ КОУЧИНГ.** | **13** |
| **1.4.3** | | **ХАРАКТЕРИСТИКИ КОУЧИНГА КАК ТЕХНОЛОГИИ.** | **14** |
| **1.4.4** | | **ЭТАПЫ КОУЧИНГА.** | **14** |
| **1.5.** | | **ДОСТОИНСТВА КОУЧИНГА.** | **15** |
| **Глава 2** | | КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СОЗДАНИЯ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ. | **16** |
| **2.1** | | ПОЧЕМУ НАДО ЗАБОТИТЬСЯ ОБ ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА. | **16** |
| **2.2** | | **ОБУЧАЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ.** | **17** |
| **2.3** | | **О ВАЖНОСТИ ОБУЧЕНИЯ.** | **18** |
| **2.4** | | ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ. | **19** |
| **Глава 3** | | **РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ.** | **21** |
| **3.1** | | **ТРЕНЕРСТВО, КОНСАЛТИНГ, НАСТАВНИЧЕСТАО... КОУЧИНГ?** | **21** |
| **3.2** | | **ТЕОРИИ ОБУЧЕНИЯ.** | **24** |
| **3.2.1** | | **О ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ.** | **24** |
| **3.2.2** | | **ТЕОРИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ.** | **25** |
| **3.2.3** | | ЦИКЛ НАУЧЕНИЯ ПО КОБЛУ. | **28** |
| **3.2.3.1** | | **ПРЕДСТАВЛЕНИЕ МОДЕЛИ КОУЧИНГА ПО КОБЛУ.** | **30** |
| **3.3** | | **МНЕНИЯ НЕКОТОРЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПОВОДУ ПРИМЕНЕНИЯ КОУЧИНГА В ОБУЧЕНИИ.** | **32** |
|  | Практическая часть. | |  |
| **Глава 4.** | | **ТРЕНИНГ В СТИЛЕ КОУЧИНГ.** | **34** |
| **4.1** | | **ЧТО ТАКОЕ ТРЕНИНГ?** | **34** |
| **4.2** | | **О ЭФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГОВЫХ ПРОГРАММ В ОРГАНИЗАЦИИ.** | **35** |
| **4.3** | | ТРЕНИНГ И КОУЧИНГ ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ. | **37** |
| **4.4** | | КОГДА НУЖЕН КОУЧ-ТРЕНИНГ. | **39** |
| **4.5** | | **РЕЗЮМЕ.** | **40** |
| **Заключение.** | | | **41** |
| **Список используемой литературы.** | | | **42** |
| **Приложения.** | | | **44** |

**Введение.**

“Если нет дальнейшего роста, значит, близок закат”.

*Сенека.*

Наш мир быстро меняется. Появляются новые технологии, новые продукты, изделия. Рынок находится в непрерывном движении. Объем информации растет, как снежный ком. Новые вводные поступают непрерывно. «Сюрпризы» законодательной и исполнительной власти, ограничения, санкции... Список можно продолжать и продолжать. И в этих условиях российским предпринимателям приходится вести свой бизнес.

Если обратиться к определению «предпринимательская деятельность», то это «деятельность, ведущаяся на свой страх и риск с целью извлечения прибыли». Именно «свой страх и риск» побуждают руководителей искать эффективные решения, осваивать иные технологии, методы и подходы, вносить изменения в структуру и деятельности.

Необходимость учета человеческого фактора в работе, возникла, в связи с усложнением производства, с одной стороны, когда стоимость человеческой ошибки существенно увеличилась, а также в связи с усилением конкурентной борьбы.

Именно поэтому в области управления персоналом появилось много различных технологий, позволяющих более успешно руководить людьми. Всевозможные аттестации, управление по целям, мероприятия, направленные на развитие корпоративной культуры и поддержание корпоративного духа, тренинги, коучинг, действия, призванные ускорить адаптацию вновь поступающих сотрудников, работа с резервом - это далеко не полный перечень того, что осуществляется в современной организации.

В мире существенно обострилась конкуренция, и этому в немалой степени способствует быстрое развитие информационных технологий. В настоящее время конкурентное преимущество, основанное на введении новых технологий, возможно удержать лишь очень короткое время. Новая область конкурентной борьбы - это не качество двигателя или кондиционера, а дизайн, гарантия, обслуживание, имидж. Интеллект и неосязаемые активы. И, конечно же, люди. Люди делают организацию, продукты или услуги уникальными. Оттого, как осуществляется руководство людьми, оттого, как организованы операции, зависит конечный успех всего предприятия.

Одним из основных инструментов «выживания» организации является инвестирование в людей, т.е. привлечение специалистов со стороны либо обучение и ротация собственного персонала. В связи с большой неопределенностью человеческого фактора риск таких вложений весьма велик (обучатся и уйдут). Однако привлекательность такого подхода очень высока: без затрат на переоборудование, приобретения технических средств, расширения офисных, производственных или торговых площадей можно значительно поднять производительность предприятия. При анализе инвестиций выявлено, что вложения в обучение и развитие персонала позволяют получать прибыль в 2 - 3 раза больше, чем те же вложения в технику и технологию.

Все мероприятия, проводимые с людьми, условно можно разделить на две категории: направленные в основном на стимулирование собственной активности сотрудника и пассивное овладение сотрудником навыками, необходимыми для успешной работы в организации. Второй путь более легок, поскольку предполагает работу «по образцу», при этом за скобками остаются индивидуальные особенности обучаемого, его мотивация. Работа с собственной активностью обучаемого, формированием условий, побуждающих его к осознанному успешному выполнению намеченных планов, более сложна, но интересна.

В настоящее время в сфере управления используются различные способы и подходы. И одним из самых новых, объединяющих в себе различные методики и техники, дающим новые возможности, признан коучинг как важный инструмент влияния на результаты деятельности отдельных людей и организации в целом. Современное управление в стиле коучинга - это взгляд на сотрудников как на огромный дополнительный ресурс предприятия. Где каждый сотрудник является уникальной творческой личностью, способной самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения

В связи с этим было бы интересно рассмотреть данный способ работы с персоналом, а особенно в применении коучинг технологий в обучении и развитии персонала.

**Цели и задачи работы.**

Целью данной работы является упорядоченное изложение того, чем в действительности является коучинг, для чего он может быть использован в работе с персоналом, когда и в какой мере он может применяться, кто может использовать его эффективно, кто нет.

**Исходя из выше изложенного, было сформулировано ряд задач:**

1. Выявить новые прогрессивных форм и способов обучения и развития персонала.
2. Проанализировать имеющиеся в литературе данные и представления по данному вопросу.
3. Определениечто же такое коучинг и каковы возможные пути его использования в развитии персонала в рамках существующих подходов, теорий, стратегий, структур и форм?

**Структура работы.**

Работа состоит из введения, двух (теоретической и практической) частей, заключения, списка литературы и приложения. В работе предлагается обзор возможностей коучинга как стиля обучения и развития персонала.

В теоретической части:

Рассматриваются основные понятия и представления коучинга как новой технологии развития и обучения персонала.

Рассматривается обучение как системный элемент организации нового вида - обучающей организации.

Рассматриваются основные достоинства и недостатки коучинга как модели развития персонала.

Вторая часть работы, практическая.

В ней представлены материалы, наблюдений проведения различных тренинговых программ и представлены мероприятия по повышению продуктивности тренинговых программ с используя технологии коучинга.

**Актуальность выбранной темы:**

Теоретическая ценность состоит в том, что данная работа систематизирует и расширяет имеющие представления о коучинге. Даёт упорядоченное изложение того, чем в действительности является коучинг, для чего он может быть использован в работе с персоналом, когда и в какой мере он может применяться для обучения и развития персонала.

Проводя изучение материалов по данной теме, я обнаружил ряд разногласий и весьма противоречивых мнений по данному вопросу. Многие специалисты углубляются в описание преимуществ донного процесс, говорят разных выгодах данного стиля. Но упускают, пожалуй, самое главное, что данный метод - направлен на помощь в достижении целей и решении различного рода проблем в любых областях человеческой жизни. Углубляясь в смысл, они упускают возможность передать свой опыт, свои методы, оставляя без внимания технологии коучинга и те принципы, на которых базируется данный метод.

Теоретическое значение и новизна работы обусловлена тем, что в современной литературе в недостаточной мере рассматривается подобная тематика, очень мало выпущено книг по коучингу, что указывает на крайне низкую, представленность данного направления.

***Теоретическая часть***

**Глава 1**

**КОУЧИНГ.**

**1.1 КОУЧИНГ КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**.

В настоящее время тема коучинга стала одной из самых востребованных в области менеджмента и консалтинга. По данным европейских специалистов, это одним из эффективных методов в менеджменте. Большинство коуч-консультантов определяют его не только как метод непосредственного обуче­ния, но и как философию, систему технологий и методов, направлен­ных на постановку и максимально быстрое достижение целей.

Коучинг как новая форма консультационной поддержки появился в начале 1980-х годов. Сначала под этим термином понималась особая форма тренировки спортсменов, претендующих на выдающиеся результаты. Затем коучинг начали запрашивать успешные и начинающие бизнесмены, политики, общественные деятели и звезды шоу-бизнеса в качестве эффективной методики достижения серьезных личных целей. В 1980-х годах коучинг начал играть важную роль в бизнесе, но долгое время был привилегией лишь руководителей высшего уровня. Вскоре об эффективности коучинга стало известно во всем мире. Но серьезное отношение к роли коучинга в области организационного развития было подготовлено работами по ситуационному лидерству, где коучинг рассматривается как стиль руководства, направленный на развитие инициативы и самостоятельности подчиненных.

На Западе парадигма коучинга как особого стиля обучающего взаимодействия родилась не вдруг, а развилась на основе рефлексии передовых подходов в области наставничества, бизнес-консультирования, психологического консультирования и даже психотерапии.

Эта технология помогала людям развиваться, осваивать новые навыки и достигать больших успехов. Личные и корпоративные цели становились более осознанными и согласованными. Теперь этот недешевый, но очень эффективный способ достижения конкретных результатов в жизни и бизнесе завоевывает признание и в России.

Коучинг - это индивидуальная тренировка человека для достижения значимых для него целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата.

Эта методика предназначена для расширения возможностей людей, осознавших потребность в изменениях и ставящих перед собой задачи профессионального и личностного роста. Она может быть направлена на реализацию планов в самых различных областях жизни: бизнесе, карьере, образовании, межличностных отношениях и семье.

Все используемые в коучинге методы направлены, главным образом, на то, чтобы сосредоточить внимание человека на целенаправленном действии и побудить его совершить это действие, получив от этого удовольствие.

Коучинг существует и как вид менеджмента, и тогда это целенаправленный процесс развития потенциала сотрудников, способствующий максимизации их личной производительности и успешной деятельности всей компании в целом. Многие организации стали применять принципы коучинга, повышая эффективность каждого сотрудника на каждом организационном уровне. А в компаниях группы *Fortune 1000* коуч - это штатная позиция.

Если кратко охарактеризовать сферы применения коучинга, то можно сказать, что личностный коучинг помогает:

* определять цели и оптимальные шаги их достижения;
* повышать самостоятельность и ответственность консультируемого;
* получать удовлетворение от своей деятельности;
* учиться находить новые пути эффективного сотрудничества;
* быстро принимать нужные решения в трудных ситуациях;
* согласовывать индивидуальные цели с целями организации;
* делать свою жизнь более богатой;
* открывать новые возможности;
* больше зарабатывать и меньше тратить;
* обогащать жизнь новыми продуктивными личными отношениями.

Бизнес-коучинг позволяет эффективно решать следующие задачи:

* создание сплоченных рабочих команд;
* вывод на рынок новых продуктов и услуг;
* нематериальная мотивация персонала;
* управление изменениями;
* выход на новые рынки;
* управление проектами (от отдела до организации);
* увеличение эффективности продаж;
* создание проектных команд;
* формирование конкурентных преимуществ;
* позиционирование товара или компании.
* обучение персонала.

Для достижения поставленных целей в коучинге используются научно обоснованные методы, техники персонального роста и практический опыт. Это процесс самостоятельного развития, который дает клиентам ясное представление о том, кто они, что они делают, к чему стремятся и почему стремятся именно к этому.

Ни один другой метод обучения не принимает во внимание личную историю человека, позволяющую опереться на его лучшие качества.

Поданным исследования Manchester Inc., организации, инвестирующие в коучинг для своих топ-менеджеров, получили почти шестикратную прибыль. Во-первых, это объясняется тем, что коучинг сосредотачивает людей на выполнении дел, которые увеличивают прибыль организации. Во-вторых, он дает компании-клиенту «капитал» самомотивации и ответственности персонала, которые максимизируют продуктивность и эффективность организации, что опять же ведет к увеличению прибыли.

Коучинг не дает «ценных советов», а предоставляет в распоряжение клиента реальные методы и навыки. Их использование позволит в конкретной ситуации самостоятельно находить нужные, работающие решения, оптимальные для человека и компании. Эта технология надежно адаптирует организацию и личность к высокой конкуренции на рынке. Именно уровень эффективности и продуктивности организации является огромным ресурсом, в использовании которого еще нет жесткой конкуренции.

Конкурентное преимущество компании лежит не в сфере владения информационными технологиями - они есть у всех. Не найти его и в сфере багажа знаний персонала - почти каждый «хороший» менеджер сегодня имеет степень МВА. На эффективность работы организации влияет не то, что умеет и знает персонал, а то, что он хочет делать и как это делает. Коучинг позволяет получить инициативных и деятельных сотрудников, которые по своему желанию выкладываются на все 100%.

Этот новый стиль управления людьми позволяет работникам почувствовать, что они не безразличны и о них действительно заботятся.

В подтверждение вышесказанному хочу привести результаты исследования по коучингу, проведенного *Manchester Inc.* в 1999 году.

Компании, заказывающие коучинг для своих руководителей, отметили следующие улучшения:

* повышение производительности (53% по мнению руководителей);
* повышение качества продукции услуг (48%);
* укрепление организации (48%);
* снижение жалоб потребителей (34%);
* увеличение итоговой доходности (22%).

Руководители отметили улучшения в следующих сферах:

* рабочие отношения с непосредственными подчиненными (77% по мнению руководителей);
* рабочие отношения с непосредственными супервизорами (71%);
* командная работа (67%);
* удовлетворенность работой (61%);
* снижение конфликтности (52%);
* приверженность компании (44%);
* работа с клиентами (37%).

**1.2 ЧТО ТАКОЕ КОУЧИНГ?**

Термин становится модным, концепция прорастает в парадигму, но однозначного понимания его в России пока еще нет. Многие считают, что «коучинг - обычный тренинг или психотерапия, наставничество, названные громким западным словом в дань моде, чтобы «поднять ценник».

Ели бы все было так просто, то вряд ли в Америке, Европе, Канаде, Китае и многих других странах, где обычные тренинги практикуются десятилетиями, книги и семинары по коучингу пользовались бы таким успехом и стоили бы так дорого**.**

Итак, определения коучинга:

**"Сoaching"(Коучинг)** - наставлять, воодушевлять, тренировать. (Краткий оксфордский словарь).

**"Coaching"** - тренировать, заниматься репетиторством, подготавливать к экзамену или состязаниям". (Англо-русский словарь Мюллера В.К.)

**Коучинг** - это средство содействия, помощи другому человеку в поиске его собственных решений или его (ее) продвижения в любой сложной ситуации.

**Коучинг** **-** это инструмент для оптимизации человеческого потенциала и эффективной деятельности.

**Коучинг** - это поддерживающее отношение к клиенту, которое ставит основной акцент на то, чтобы клиент достигал своих целей, самостоятельно решая проблемы, стоящие перед ним, добиваясь при этом наибольшей реализации своих способностей и возможностей.

**Коучинг** - вид индивидуальной поддержки людей, ставящих своей задачей профессиональный и личностный рост, повышение персональной эффективности. Коучинг направлен на помощь в достижении целей и решении различного рода проблем в любых областях человеческой жизни: бизнесе, карьере, образовании, физическом здоровье, межличностных отношениях, семье.

**Коучинг** в работе организации представляет собой непрерывный процесс общения менеджера и служащего, который способствует как успешной деятельности компании, так и профессиональному становлению сотрудника в быстро изменяющихся обстоятельствах служебной деятельности.

”Основной отличительной особенностью **коучинга** (как в спорте, так и в бизнесе) является то, что коуч помогает человеку найти собственное решение, а не решает проблему за него. Следовательно, **коуч** вовсе не обязательно - эксперт в области проблемы. Но он должен быть экспертом в том, как помогать другим в раскрытии их собственных возможностей».

*Павел Безручко.*

”**Сутью коучинга** является раскрытие потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности. Он больше помогает личности обучаться, нежели учит».

*Tim Gallwey.*

**Коучинг** фокусируется на будущих возможностях, а не прошлых ошибках. Клиенты не столько получают решения от коуча, сколько принимают их сами, направляемые коучем**.**

*Джон Уитмор.*

**"Коучинг** высвобождает людей на то, чтобы они принимали более смелые, более рискованные и значительные решения, более выгодные проекты и действия. **Коучинг** поощряет людей взять на себя более смелые, более рискованные проекты, которые в итоге могут оказаться значительно более доходными, чем можно было вообразить вначале".

*The Wall Street Journal*

"Основатели **коучинга** заявляют, что не имеют дело с теми, кто желает освободиться от чего бы то ни было. Они работают с людьми, которые хотят чего-то добиться, приобрести".

*"Обучение за рубежом" Елена Кузнецова.*

"**Коучинг** - новая профессия, синтезированная из психологии, менеджмента, финансов, философии, духовных учений и направленная на улучшение жизни клиентов в профессиональной и личной сфере".

*Группа тренеров "Dragon Pathways."*

**Коучинг** - это специальная деятельность, имеющая своей целью развить потенциал человека или группы, и использующая для этого специальные методы.

1.3 **КОУЧИНГ-ОТКУДА И ЗАЧЕМ. ИСТОКИ КОУЧИНГА.**

**1.3.1 ПРОИСХОЖДЕНИЕ ТЕРМИНА.**

Вопреки сложившемуся мифу, слово «коуч» - далеко не новое. Оно имеет венгерское происхождение, и закрепилось в Англии в XVI веке. Означало оно тогда ни что иное, как карету, повозку. Здесь просматривается одна из глубинных аналогий термина - «то, что быстро доставляет к цели и помогает двигаться в пути».

Позднее, во второй половине XIX века английские студенты называли этим термином частных репетиторов. В начале девяностых годов XIX века это слово прочно вошло в спортивный лексикон, как название спортивного тренера, а потом перешло на обозначение любой деятельности, связанной с наставничеством, инструктированием и консультированием.

С 80-х годов XX века коучинг официально признан в бизнесе. В настоящее время существует порядка 50 школ и около 500 видов коучинга, начиная от VIP-коучинга и заканчивая социальной работой. Считается, что как отдельная профессия коучинг окончательно сформировался в начале 90-х годов XX века. В Америке профессия коуча официально признана в 2001 году, благодаря стараниям Международной Федерации коучей.

В настоящее время коучинг продолжает развиваться и совершенствоваться, занимая всё новее и новые области применения.

Многие теоретики и практики психологии с начала столетия влияли на развитие и эволюцию области коучинга. Коучинг построен на открытиях, почти все из которых были сначала сделаны в других областях. Его упрощенно можно считать сводным сборником эффективных принципов, техник и подходов.

Предшественниками и истоками коучинга считаются:

* Гуманистический подход в психотерапии.
* Работы Дэниела Гоулмена в сфере эмоционального интеллекта.
* Сократовские методы диалога.
* Методики наиболее продвинутых спортивных тренеров.

Сейчас термин «коучинг» широко распространен во всех эконо­мически развитых странах. Особенно широко он используется в сфере управления человеческими ресурсами (HR-менеджмента). Сингапур и Гонконг переживают бум личных тренировок. Практически на каждом предприятии, руководители которых заботятся о стабильном и развивающемся бизнесе, имеется официальная должность тренера-коуча.. Его технология помогает людям вырасти над собой, освоить новые навыки и достичь больших успехов. Личные и корпоративные цели становились более осознанными и согласованными. Коучинг называют профессией XXI века. Он развивается по нескольким направлениям: личный коучинг, профессиональный коучинг, бизнес-коучинг, корпоративный коучинг и др.

Ниже приводятся наиболее очевидные варианты применения коучинга в работе с персоналом:

* Мотивация персонала.
* Оценка.
* Делегирование полномочий.
* Решение проблем.
* Урегулирование взаимоотношений.
* Планирование и проверка.
* Работа в группах.
* Исполнение задач.
* Развитие персонала.

**1.3.2 ТЕРМИНОЛОГИЯ КОУЧИНГА.**

***Коучинг* -** процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни. Это технология партнерского взаимодействия с коучем, с самим собой, с окружающим миром.

Термином ***«коуч****»* обозначают специалиста, проводящего «коучинг» - процесс Коуч консультирования.

Термином ***«коучируемый****» -* клиента, в роли которого может выступать как отдельный человек, так и команда, организация. Коучинг проводится в форме регулярных встреч, которые называются ***сессиями коучинга.***

Коучинг - это технология, перемещающая из зоны проблемы в зону эффективного решения. Это система, которая позволяет увидеть, почувствовать но­вые подходы и возможности, позволяет раскрыть ваш потенциал и «навести порядок» во многих областях жизни. Коучинг - это взаимодействие партнеров, и коуч в этом взаимодействии не выступает в роли консультанта, не дает советов или рекомендаций. Это противоречило бы одной из основных задач коучинга - раскрытию потенциала человека.

**1.3 ДЛЯ ЧЕГО СЛУЖИТ КОУЧИНГ?**

Что люди получают от коучинга?

Опишу пять главных, описываемых результатов коучинга:

*1. Построение такой жизни, которая позволяет ставить и осуществлять важные личные цели, позволяет обрести внутреннюю гармонию.* Коуч предлагает стратегии для управления временем, жизненной гармонией и качеством жизни.

*2.Обретение силы и усиление жизненной мотивации.* Коуч поможет вам сосредоточиться на том, что наиболее важно для вас, и действовать согласно этим ценностям. Воодушевление, мотивация и удовольствие - вот что обычно сопровождает этот процесс.

*3. Достижение и увеличение благосостояния.* Если мы четко определяем для себя, какие блага мы хотим получить, наша жизнь организуется таким образом, чтобы эти блага нам обеспечить. В результате мы становимся и более счастливыми и более успешными.

*4.Преодоление трудностей и барьеров.* Часто нам приходится сталкиваться с огромным количеством разнообразных внутренних и вне­шних препятствий. Благодаря качественно проведенному коучингу, внутренние блоки могут исчезнуть, а внешние блоки - быть преодолены. Это наиболее эффективный путь.

*5.Прояснение своих целей и сосредоточение на приоритетах.* Если ты четко знаешь, чего именно хочешь от жизни, процесс получения этого становится гораздо проще. Хорошо определенные цели и установки на будущее позволяют нам расслабиться и сосредоточиться на том, что действительно важно именно сейчас.

Роль коуча заключается в том, чтобы помочь клиенту определиться с приоритетами и поддерживать в нем решимость добиться цели и ответственность за ее достижение.

Коуч фокусируется на созидании, на достижении целей, на создании результатов. Его клиент - человек, который хочет идти к своим целям. Коучинг направлен из настоящего в будущее, прошлое при этом не рассматривается. Цели и направление работы определяет клиент, а коуч сопровождает его на этом пути.

Для кого предназначен коучинг? Для всех, кто хочет сделать свою жизнь счастливой и успешной, для всех - от высокостатусных предпринимателей до матерей-одиночек. Коучинг начинается с вопроса: «Чего ты хочешь?». Если клиент не определился с ответом, коуч поможет ему выяснить его истинные желания и поддержит на пути обретения этой истины.

Коуч не учит своего клиента, как делать, он создает условия для того, чтобы обучаемый понял самостоятельно, что ему надо делать, определил способы, с помощью которых он может достичь желаемого, сам выбрал наиболее удобный (удачный, целесообразный, приемлемый) способ действия и сам наметил основные этапы достижения своей цели (принцип самостоятельности клиента).

Собственно коучинг может рассматриваться и в качестве метода планирования собственной жизни, управления ее изменениями и развитием. Целью в этом случае является создание самого себя как личности с необходимыми, желаемыми качествами и характеристиками в социальном, личностном, межличностном, материальном и духовном аспектах.

Если вести речь о корпоративном коучинге, то первостепенной задачей коуча является прояснение индивидуальных целей клиента, выяснение возможностей «встраивания» их в цели организации и возможности достижения собственных целей при условии работы в данной организации.

С помощью коучинга можно придать новую окраску личным целям работников, связать достижение персональных целей и целей организации. Когда работники начинают понимать, что они достигают своих целей здесь, на предприятии, они начинают *жить* в организации, работать ради организации*.* Работая ради организации, они работают ради себя. Перестают быть временщиками и начинают работать на перспективу. Работать в этой организации для них может стать честью и привилегией.

**1.4 ФИЛОСОФИЯ КОУЧИНГА.**

**1.4.1 ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КОУЧИНГА.**

***Принцип осознанности и ответственности****.*

Коучинг работает на уровне сознания и служит для расширения границ осознания действительности в ходе анализа поставленной задачи. Сбор всей необходимой информации для решения задачи и ее анализ производятся клиентом самостоятельно при содействии коуча. Для этого используются специальные техники, главная из которых - вопросные технологии коучинга.

В процедуре коучинга гармонично сочетаются два принципа: принцип осознанности и принцип ответственности. В случае, когда человек действует в соответствии с принципами коучинга, он свободен. Свобода появляется именно тогда, когда человек полностью осознал свои желания и стремления; выяснил, где, в каком месте он находится на пути к осуществлению выбранной им цели; наметил пути, с помощью которых он может эту цель достичь, выбрал из всего многообразия намеченных путей свой единственный и стал действовать в соответствии с выработанным им планом для достижения конкретного результата.

Основной постулат коучинга заключается в том, что каждый человек (команда) способен найти оптимальные для себя пути достижения целей и выбрать оптимальный темп движения. Этот постулат применим и для организации в целом.

***Преспозиции коучинга.***

• Все люди обладают способностью к развитию.

* Люди способны изменяться только в тех случаях, когда хотят этого и готовы к этому.
* Наши убеждения, относящиеся к собственному потенциалу, прямо связаны с нашей успешностью.
* То, как мы определяем успех, окажет прямое воздействие на наши достижения.
* Мы ограничиваем наш потенциал рамками наших убеждений (например, считая, что определенные вещи невозможны из-за внешних или ситуационных барьеров).
* Люди учатся только тогда, когда по-настоящему вовлечены в процесс.
* Мы можем учиться с помощью всего, что мы делаем, однако обучение происходит только тогда, когда мы мыслим и строим планы на будущее (см. теорию обучения Колба).
* Для того чтобы помогать другим, мы должны непрерывно прогрессировать сами.

**1.4.2 КАК РАБОТАЕТ КОУЧИНГ.**

Коучинг лучше всего приспособлен к бешеному ритму современной жизни. Каждая коуч-консультация нацелена на то, чтобы удовлетворить личные и профессиональные потребности клиента и способствовать достижению его целее.

Клиентами коучинга могут быть все без исключения люди. Существует единственное требование - активное включение самого человека в процесс исследования его жизни, желание как можно более открыто и честно, всесторонне посмотреть на свою жизнь.

При исследовании реальности, в которой находится клиент перед выбором пути, он касается таких сфер:

* материальной составляющей;
* идеального представления клиента об исследуемой сфере;
* эмоциональной насыщенности проблемы;
* представлений и знаний клиента по теме исследования;
* последовательности, организованности действий клиента в реальной жизни.

Этот алгоритм универсален для любых обсуждаемых тем как личного, так и общественного плана.

Коучинг используется здесь как общий термин, охватывающий те подходы, техники, эксперименты и практики, которые применяются для совершенствования личности, для достижения ее целей.

О какой бы школе коучинга ни шла речь, всегда есть нечто общее, которое определяет, что такое коучинг:

* «Процесс партнерского взаимодействия (сопровождения), направленный на достижение результата, цели».
* «Постепенный процесс по увеличению осознания и способностей личности».
* «Процесс взаимодействия, который направляет внимание личности на области ее развития и проясняет их».
* «Система принципов и техник, направленная на то, чтобы расширить свои возможности и получить в жизни как можно больше того, чего хочется».
* «Процесс вовлечения человека в управление самим собой».
* «Процесс получения удовольствия от своей деятельности».

При таком подходе цель крепче удерживается, существенно повышается вероятность достижения и клиент готов отстаивать свои позиции изо всех сил.

**1.4.3 ХАРАКТЕРИСТИКИ КОУЧИНГА КАК ТЕХНОЛОГИИ.**

*Коучинг систематичен***.** Используются строгая последовательность этапов, система подходов и техник. Все правила можно объяснить и понять.

*Коучинг направлен***.** Коуч предлагает исследовать что-то или делать что-то.

*Коучинг беспристрастен***.** Вкоучинге клиенту не даются оценки его реальности или точек зрения. Ему предоставляется безопасное пространство, в котором он может свободно высказать свои мысли без каких-либо оценок, хорошие они или плохие, правильные или неправильные. Ему не даются ответы, к которым он должен прийти, он осознает что-то новое самостоятельно. Ему не навязывают новые умственные ограничения и убеждения.

*Коуч работает в направлении увеличения осознания*, *способностей и свободы* - свободы выбора клиента. В основном, коучинг проводится в виде диалога между коучем и клиентом. Для клиента просто нужно, чтобы он хотел работать над своими целями. Коуч предлагает клиенту, чтобы он как можно подробнее исследовал обсуждаемую тему и рассмотрел ее со всех сторон. Основной инструмент для этого - вопросы коуча и его заинтересованность в ответах клиента.

*Коучинг ориентирован на личность*. Коуч в основном работает с мыслями, эмоциями, идеями, выбором, реакциями людей, не меняя их внешнего окружения.

*Коучинг — это наука об уме*, собрание философских принципов, предназначенных для того, чтобы сопровождать людей на пути улучшения своей жизни.

В коучинге большая часть работы заключается в прояснении смыслов, которые клиент вкладывает в тот или иной термин, слово или действие.

**1.4.4 ЭТАПЫ КОУЧИНГА.**

Коучинг не имеет одного единственно верного варианта реализации. Его рамки определяют стремление к осознанию действительности за счет получения достоверной информации о ней и основанное на самоуважении, самомотивации, опоре на свои силы, принятие ответственности за свои действия и жизнь в целом.

Его основным инструментом служат: активное слушание, вопросные технологии, эффективные вопросы (подобные тем, которые в своих диалогах использовал Сократ), элементы тренинга, элементы и техники НЛП.

В организационном коучинге успешно применяются испытанные приёмы современного менеджмента (метод SMART , GROW, техники постановки целей).

**Его ключевые задачи - это:**

1. Определение задач и цилей (расстановка целевых ориентиров, приоритетов);

2. Исследование текущей ситуации:(определение имеющихся ресурсов и ограничений)

*коуч*: старается понять текущую ситуацию (проблему) задавая вопросы и активно слушая;

*сотрудник:* исследует ситуацию и свое отношение к ней совместно с коучем*.*

3. Определение внутренних и внешних препятствий на пути к результату:

*коуч*: старается понять, что мешает сотруднику в достижении цели, и помочь ему в осознании и исследовании препятствий;

*сотрудник:* исследует свои внутренние и внешние препятствия.

4. Выработка и анализ возможностей для преодоления препятствий:

*коуч:* задает вопросы и использует другие методы, провоцирующие сотрудника к поиску решений и преодолению ограничений;

*сотрудник:* исследует возможности для преодоления препятствий*.*

5. Выбор конкретного варианта действий и составление плана:

*коуч:* помогает сотруднику в анализе возможностей*;*

*сотрудник:* анализирует возможности, выбирает конкретный вариант и составляет план действий.

Коуч и сотрудник договариваются о том, что конкретно должно быть сделано к следующей встрече (определенному сроку).

Итогом всей работы является бизнес-план и конкретные намеченные шаги с установленными сроками их достижения.

**1.5 ДОСТОИНСТВА КОУЧИНГА.**

Джон Уитмор в своец книге “Новый стиль менеджмента и управления персоналом” выделяет следующие достоинства применения коучинга в личной и профессиональной деятельности:

* + Улучшение продуктивности деятельности. Это главное, для чего применяется коучинг.
  + Развитие персонала. Лучшее обучение персонала.
  + Коучинг предполагает быстрое обучение «без отрыва от работы», причем этот процесс доставляет радость и удовольствие.
  + Улучшение взаимоотношений в коллективе.
  + Улучшение качества жизни. Улучшение взаимоотношений и связанный с этим успех изменяют к лучшему всю атмосферу на работе.
  + Лучшее использование мастерства и ресурсов людей. Коучинг откроет много не выявленных ранее талантов среди членов группы.
  + Многократно возрастают личная эффективность клиента и скорость его продвижения к цели.
  + Большая гибкость и адаптивность к изменениям. В будущем потребность в гибкости будет становиться все более ощутимой. Огромная конкуренция на рынке, технологические инновации, высокоскоростные глобальные коммуникации, экономическая неопределенность и социальная нестабильность создают эту потребность в течение нашей жизни. Б таких условиях может выжить только гибкий и адаптивный.

Благодаря коучингу, человек развивает новые способности и навыки, которые увеличивают его эффективность.

**Глава 2**

## КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СОЗДАНИЯ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ.

### 2.1 ПОЧЕМУ НАДО ЗАБОТИТЬСЯ ОБ ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА.

Дефицит профессиональных кадров - уже объективная ситуация в России. А в связи с демографической ситуацией кроме этого еще и уменьшается трудоспособное население. Существующая система образования не формирует навыки, необходимые работнику в рыночных условиях.

Недостаток знаний в области менеджмента, маркетинга, управления персоналом и прочего может оказаться смертельным для организации в современных условиях. Поэтому особое значение для бизнеса имеет способность организации привлекать или же растить высококвалифицированных специалистов.

В этой ситуации можно сделать ставку на поиск и покупку профессионалов. Однако эти люди хорошо трудоустроены, и переманить их непросто. Привлекаемые со стороны профессионалы хорошо знают себе цену, ничем не обязаны компании и всегда могут согласиться на более выгодное предложение конкурента. А вот сотрудник, выращенный в стенах компании, имеет с ней более тесную связь. Вклад в обучение сотрудников нужно сочетать с политикой удержания специалистов, чтобы их не переманили организации, готовые предложить более выгодные условия работы выпестованным вами кадрам. Этого можно достичь, только создав такие условия, когда каждому сотруднику обеспечивается карьерный и профессиональный рост в рамках орга­низации, когда каждый сотрудник видит четкие индивидуальные перспективы.

В связи с вышеизложенным, необходимо говорить об самообучающих организациях как таковых.

**2.2 ОБУЧАЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ.**

Еще в конце 70-х годов Т. Питерс и Р. Уотерман одними из первых сформулировали идею о том, что лучшие компании – это обучающиеся компании (learning company). Вслед за ними Э. Деминг, Р. Реванс, К. Аргурис и другие исследователи стали активно обращаться к этой теме. В настоящее время и в России концепция «обучающейся организации» становится все более популярной: о ней много говорят, пишут статьи, издают учебники, а в начале 2001 года журнал «Управление персоналом» совместно с консультационной фирмой «Павлуцкий и партнеры» начали работу над исследовательским проектом «LEARNING COMPANY».

Согласно данной концепции, отличительной чертой обучающейся организации является то, что она не только получает новые знания, но и изучает сам процесс их получения и дает возможность своим сотрудникам практически реализовывать эти знания. То есть, «обучающаяся организация» - это организация, в которой люди осознанно обучаются, изучают и совершенствуют сам процесс обучения, а также осознанно изменяют окружающую их действительность.

Таким образом, ключевая идея концепции состоит в том, что эффективность деятельности предприятия зависит не столько от накапливания и использования уже найденных решений, сколько от развития собственных навыков решения возникающих вопросов, от способности персонала организации обучаться на собственном опыте.

Обучающаяся организация - это та, которая эффективно отвечает на вызов изменений бизнес среды путем создания новых технологий, и овладения новыми знаниями и умениями. Она в кратчайшие сроки интегрирует новые знания и умения для преобразования своей основной деятельности. Чтобы соответствовать таким требованиям, персоналу необходимо постоянно повышать свою квалификацию и профессиональный потенциал.

Новая парадигма развития рассматривает обучение как системный элемент организации, несущий ответственность за придание организации нового качества. В свою очередь, вся деятельность организации рассматривается не только с точки зрения количественных показателей эффективности, но и с позиции показателей качественного роста. От персонала требуется особый настрой на овладение новыми знаниями и умениями без отрыва от основной деятельности, а также готовность создавать особые отношения между теми, кто уже овладел новыми подходами, и теми, кто ищет помощи, чтобы овладеть ими.

Концепция Обучающейся организации становится повесткой дня для многих предприятий; она включает:

* Повышенное внимание к обучению и развитию как к определяющим факторам эффективности организации и устойчивого конкурентного преимущества.
* Организация различных программ, помогающих поддерживать обучение.
* Выделение ключевых персональных навыков, необходимых индивидам для успешного функционирования в самообучающей организации.

Кроме того самообучающаяся организация дает своим сотрудникам возможность реализовывать высшую потребность человека - потребность в самореализации. Это происходит в результате того, что сотрудники, сформировав свою позицию при помощи лидера, находят свой смысл в организации как сообществе личностей. Смысл жизни - познание нового, развитие своей личностной позиции, развитие форм социального взаимодействия (социализации). Соответственно, человек в такой организации действует для реализации собственной мечты, а организация становится для него оптимальным ресурсом ее достижения. В самообучающейся организации человек реализует смысл своей жизни.

Самообучающаяся организация - это место, где люди постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют. И здесь же они учатся тому, как эту реальность изменять.

**2.3 О ВАЖНОСТИ ОБУЧЕНИЯ.**

Так организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшей (после заработной платы) статьей расходов многих компаний. Такие организации, как IВМ, "Моторола", "Дженерал моторз", ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создали для этого собственные постоянно действующие университеты и институты.

В 80-х гг. расходы на внутрифирменную подготовку кадров составили:

* “IBM” — 750 млн. долл. (5% затрат на оплату труда);
* “Дженерал электрик” — 260 млн. долл. (2%),
* “Ксерокс” — 257 млн. долл. (4%),
* “Текас инструментс” — 45 млн. долл. (3,5%),
* “Моторолла” — 42 млн. долл. (2,6%).

Суммы даны без учета зарплаты работников, проходивших обучение, если их учесть, суммы почти удвоятся.

В среднем по программам подготовки фирмы США тратят 263 долл. на одного работника. В целом затраты на внутрифирменное обучение вполне сопоставимы с затратами на государственные и частные школы (среднее и высшее образование) — примерно 350 млрд. долл.

Более мелкие компании в такой же степени осознают важность обучения. Существу связь между успешным развитием предприятия и хорошо поставленным обучением его работников.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

* внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;
* мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой “вызов” повышением производительности инженерного труда;
* изменения во всех областях жизни — главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;
* для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Производительность труда повышается намного быстрее, если производится специальное обучение; оно помогает также экономить значительную долю средств, расходуемых из-за некачественного выполнения работ.

Обучение необходимо исполнителю и в том случае, когда меняется содержание его работы. Такие изменения могут происходить по многим причинам.

Изменения навыков, необходимых сотруднику, могут быть связаны с расширением сферы его деятельности но мере роста квалификации, а также с перемещением или продвижением на новую должность.

В ходе грамотной организации обучения важно устранить разрывы между навыками, существующими в данный момент, навыками, необходимыми для выполнения данной работы в настоящий момент, на­выками, необходимыми для выполнения данной работы в ближайшем будущем, и навыками, которые потребуются в будущем для выполнения новой работы. Именно эти разрывы можно заполнить в результате обучения.

Если руководство организации думает о внедрении новой технологии, изменении методов работы, введении новых структур, расширении деятельности предприятия или его слиянии с другим, в любом случае необходимо тщательно спланировать обучение, требуемое для того, чтобы обеспечить эффективность изменений.

2.4 ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ.

Обучение- это упорядоченный опыт научения, направленный на развитие способностей до уровня специфических умений, знаний или установок. Под способностями подразумевается физический, умственный или психологический потенциал. Мы знаем, что основная роль руководителя заключается в достижении результатов посредством действий других людей. Однако руководитель сможет получить хорошие результаты только в том случае, если люди, которыми он управляет, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимыми для того, чтобы их усилия были эффективными.

Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и поведения, требуемых для хорошего выполнения работы.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Точка зрения работодателя. Немецкие специалисты В. Бартц и X. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

* организация и формирование персонала управления;
* овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
* воспроизводство персонала;
* интеграция персонала;
* гибкое формирование персонала;
* адаптация;
* внедрение нововведений.

Точка зрения наемного работника. Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования:

* поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
* приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
* приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
* развитие способностей в области планирования и организации производства.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами.

Как уже было отмечено выше, концепция человеческого капитала рассматривает расходы на профессиональное обучение персонала как инвестиции, приносящие реальную прибыль организации.

Результаты профессионального обучения, в свою очередь, могут быть выражены в виде:

* роста прибыли;
* роста объемов продаж;
* роста производительности труда работников;
* увеличения потенциала сотрудников и всего предприятия в целом;
* снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия и т.д.

Исследователи утверждают, что сейчас более высокий экономический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства производства. Подсчеты показывают, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

По мнению главного экономиста Американского общества содействия обучению и развитию, в 90-е гг. ХХ столетия рост экономики за счет повышения обученности работников составит 2,1%, за счет роста населения - 0,4%, за счет увеличения капитала - 0,5%.

Так в связи с развитием и становлением понятия обучающейся организации и необходимости непрерывного образования сотрудников особую актуальность приобретает тема коучинга.

Становится очевидно, что развитие персонала выгодно любой организации. Вложенные в человеческие ресурсы инвестиции оправдывают себя всегда при разработке рациональной системы развития персонала. И каждая организация может таким образом воспитывать у себя именно таких сотрудников, какие ей нужны.

**Глава 3**

**РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ.**

В последнее время практически ни один уважающий себя руководитель не станет отрицать значимость развития и обучения персонала для развития организации, для развития бизнеса как такового.

Естественно, что у компаний, решивших пойти по пути "воспитания" собственных специалистов, возникает масса вопросов: кого и чему учить; с какой периодичностью; какими будут результаты обучения и как определить, получен ли ожидаемый эффект; как закрепить результат обучения; какую форму обучения предпочесть?

Постараемся ответить на некоторые из этих вопросов.

**3.1 ТРЕНЕРСТВО, КОНСАЛТИНГ, НАСТАВНИЧЕСТАО... КОУЧИНГ?**

**Наставничество.**

Наставничество это один из способов передачи опыта. Для того чтобы развить у индивида определенные навыки, можно предоставить ему более опытного наставника, который обучит его определенным техникам и методам работы, а впоследствии поможет решить все проблемы, возникающие в ходе работы.

Принципы наставничества:

* возможность регулярного общения;
* вместо готовых решений наставник предлагает только идеи и варианты;
* наставник направляет подопечного и контролирует его действия;
* согласование действий наставника и подопечного в решении проблемы

В общем смысле наставничество - это процесс помощи со стороны сотрудников, давно работающих в организации, молодым сотрудникам. В основном это можно свести к следующему: передача знаний, накопленных в организации, и усвоение норм поведения, принятых в компании.

Исследователи указывают, что наставничество не только способствует повышению производительности труда, но и может принести предприятию, значительно большую прибыль, поскольку сотрудники, прошедшие обучение под руководством наставника, более широко и творчески проявляют свои способности. Такое обучение развивает независимость и индивидуальные черты личности; каждый подготовленный сотрудник выдвигает свои идеи и отвечает за их реализацию; персонал быстрее приспосабливается к переменам, что способствует развитию культуры совершенствования, организация становятся более динамичной; обучение придает людям энергию, раскованность и уверенность в себе, повышает темп их жизни.

Имеющиеся исследования показывают, что новые сотрудники, вступившие в успешные отношения наставничества-ученичества, способны больше узнавать о делах, проблемах и целях организации, чем люди, у которых наставников нет.

Современное понимание наставничества действительно очень близко соприкасается с коучингом. И в том и в другом случае и клиент и протеже сами занимаются формулировкой своих целей, исследуют реальность, принимают решение и следуют выбранным путем.

Но чем понятие «коучинг» отличается от «наставничества»? Наставники полагаются на продвижение уже существующих знаний или профессиональных навыков. Наставничество, охватывающее широкий диапазон проблем, является гораздо более общим процессом, нежели коучинг, относящийся к конкретному умению или сфере деятельности. Наставничество обычно способствует прогрессу в рамках специфической области или организации и помогает индивидуумам оценить корпоративную политику (в ее сетевом, профильном и организационных аспектах).

Чаще всего наставник занимает более высокое положение, нежели ведомый им человек. Наставник - это и ролевая модель, которая может стать ориентиром для ведомого на личностном уровне, и, несомненно, авторитет в определенной сфере.

Преимуществом данного метода является возможность обучения прямо на рабочем месте. Сотруднику не нужно ломать голову над тем, как перенести знания из теории на практику.

**Тренинг.**

То, что нам необходимо для достижения результата, - это конкретный навык, **тренинги** для формирования навыка являются наилучшим решением.

Под тренингом понимается мероприятие, цель которого – развить у его участника (ков) определенные навыки. Тренинг обычно строится таким образом, что его участники могут взглянуть на свои проблемы со стороны. После этого составляется своеобразный план исправления ошибок. Такая форма работы дает обучающимся возможность развивать приобретенные навыки. Тренинг может проводиться внутри организации или за ее пределами.

Вот некоторые варианты проведения тренингов:

**группы саморазвития.**

Сотрудники обсуждают возможности собственного развития, принимают решения и планируют дальнейшие действия.

**обучение действием.**

Каждый член группы решает свою собственную проблему, однако, в процессе решения он обменивается с остальными членами группы советами и помощью.

**специальные навыки.**

Цель группы – развить те или иные навыки. Этому способствуют различные задания, предлагаемые тренером (модератором группы). Кроме того, он следит за работой участников тренинга и выявляет их психологические и профессиональные особенности.

От традиционных форм обучения тренинг отличает минимальное количество теории с упором на практику.

Можно сказать тренинг - это процесс, посредством которого некто учится новому умению или аспекту знания. В результате индивидуум овладевает инструментами для выполнения определенной работы, вследствие чего переходит от осознанного незнания к осознанной компетентности.

Тренинг профессиональных навыков используется для:

* пополнения недостающих знаний;
* исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;
* доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;
* закрепления навыков работы при исполнении особо важных для фирмы функций (обслуживание клиентов, качество продукции).

Сравнительную оценка тренинга и коучинга смотрите в следующей главе.

**Консультирование.**

Консультант обычно является специалистом в определённой области бизнеса или знаний. К консультанту, как правило, обращаются люди, нуждающиеся в помощи при решении сложных и специфических проблем. В ходе консультирования проясняются причины возникших проблем и осуществляется рассмотрение прошлого личностного опыта в контексте событий, пришедших к настоящему положению вещей, в результате чего даётся экспертная позиция по данному вопросу.

В отличие от традиционного консалтинга, коучинг смещает фокус внимания на будущее, и настоящее положение вещей. Задача коучинга - разработать маршрут движения к оговоренной заранее цели. Основная особенность коучинга - помощь клиенту в поиске собственного решения, а не решение проблемы за него. Коуч не должен быть экспертом в проблемной области. Но он обязательно эксперт в раскрытии собственных возможностей клиента.

Находясь на рабочем месте, человек в большинстве случаев обратится к консультанту только при возникновении проблемы, в то время как к коучингу прибегают и для повышения эффективности уже успешной деятельности, и для устранения недостатков работы.

Отсутствие экспертной позиции - один их ключевых принципов коучинга и главное отличие от консультирования, психотерапии или NLP. Даже в NLP консультант обычно занимает позицию эксперта. Методика коучинга исключает этот подход.

Коуч изначально воспринимает клиента как равного партнера, обладающего внутренним знанием в виде потенциала. Потенциал – это то «зерно», те способности и умения, которым предстоит раскрыться.

(Отличая коучинга от тренинга, консультирования и наставничества см. в приложении таблица 1.)

*РЕЗЮМЕ*.

Прежде всего, надо понимать, что коучинг сам по себе возник не на пустом месте, а имеет глубокие корни во всех этих областях. Да, коучинг - это психосинтез, это своеобразный коктейль. И в нем можно отыскать элементы изо всех названных областей.

Но всётаки коучинг - отдельный метод со своей собственной философией, технологией и правилами. И его адекватное применение дает новое качество деятельности, не доступное другим методам.

**3.2 ТЕОРИИ ОБУЧЕНИЯ.**

В настоящей главе будут представлены некоторые из известных теорий, лежащих в основе существующих представлений о научении и развитии необходимые для понимания вышестоящих задач.

**3.2.1 О процессе обучения.**

«Процесс» обучения показывает, что люди учатся на своем опыте и своих переживаниях, появляющихся случайно или изыскиваемых намеренно, в виде посещения лекционных курсов или открытых обучающих программ. Получив обучающий опыт, люди сознательно или бессознательно рефлексируют и поэтому делают выводы, побуждающие их в следующий раз планировать иные действия. Это, в свою очередь, приводит к получению нового опыта, и данный цикл начинается снова.

Обучение может описываться как процесс приобретения и усвоения новых знаний и навыков. Также считается, что оно представляет собой продолжительный цикл, и приведенная ниже диаграмма иллюстрирует процесс научения людей на своем личном опыте (Рис.1. Процесс обучения.)

Этот процесс не имеет начала, середины или конца. В зависимости от ситуации обучения люди могут вступать в этот цикл в любой точке. Однако обучение будет наиболее эффективным, когда вы воспользуетесь возможностью пройти все стадии данного цикла.

Рис.1. Процесс обучения.

**Опыт**



**План**

**Рефлексия**

**Вывод**

**Опыт.** Опыт - действительный опыт обучения. Он может быть: реактивным - что-то происходит с вами спонтанно; и проактивным - вы намеренно стремитесь получить этот опыт.

**Рефлексия.** Безоценочный взгляд назад, на то, что происходило во время обучения. Эта жизненно важная стадия может достигаться до­статочно быстро, без серьезного нарушения трудовой деятельности.

**Вывод.** Процесс вывода заключений из мыслей и замечаний, сделанных на стадии рефлексии, с целью определения того, какие уроки вы усвоили на самом деле.

**План.** Проверка уроков, усвоенных на предыдущей стадии, и планирование, призванное связать их с подобными ситуациями в будущем и способствовать применению полученных знаний и навыков.

С другой стороны, развитие - это процесс перемещения с одного уровня выполнения деятельности на новый, совсем иной уровень компетентности. Таким образом, развитие предполагает потребность в четких стандартах качества и в точных методах измерения или оценки соответствия этим стандартам.

**3.2.2 Теория компетентности.**

Согласно данной теории, научение представляет собой четырехступенчатый процесс, подразумевающий переход от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности.

**Состояние неосознанной (бессознательной) некомпетентности**

**Состояние неосознанной (бессознательной)**

**компетентности**

**Состояние осознанной некомпетентности**

**Состояние осознанной компетентности**

Рис.2. Процесс развития.

**Бессознательная некомпетентность.**

При бессознательной некомпетентности вам неизвестно, что вы не знаете (или не умеете делать) что-либо. Вы находитесь на уровне «Я не знаю о том, что я не знаю». Возможно, вы практически не испытываете потребности или нужды в приобретении этого умения или знания и поэтому еще не осознали дефицит собственной компетентности, например: в раннем детстве ребенок при переезде на легковой машине из одного места в другое осознает факт путешествия, не понимает при этом, что он не умеет водить, и, таким образом, остается в неведении по поводу собственной некомпетентности.

**Осознанная некомпетентность.**

При осознанной некомпетентности вы приобретаете знание о своем «незнании». Обычно это происходит вследствие появления потребности или желания совершить то или иное действие. Это стадия «Я знаю о том, что не знаю». Например: подросток, не умеющий во­дить машину, постоянно вынужден просить кого-нибудь, чтобы его подвезли, и остро переживает свою некомпетентность в вождении.

**Осознанная компетентность.**

Для того чтобы стать осознанно компетентным, вам нужно пройти через обучение (либо формальное, либо неформальное). Часто на этой стадии вы в точности копируете действия вашего учителя (если это вам позволяет память). В каждый момент времени вы осознаете то, что делаете, ибо вы «знаете, о том, что знаете». Например, успешно закончив курсы и получив права, 17-летний водитель в течение некоторого вре­мени все еще будет шептать себе: «Зеркало, сигнал, поворот», испытанная потребность напоминать себе, как правильно вести машину.

**Бессознательная компетентность.**

При бессознательной компетентности ваши знания и умения использовались столь часто, что стали «привычками». Выполняя соответствующие действия, вы уже не испытываете нужды в продумывании каждого последующего шага, ибо алгоритм действия заложен в бессознательное (или подсознательное). Теперь вы можете сказать: «Я не знаю о том, что я знаю». Обладая многолетним опытом вождения, вы управляете машиной на «автопилоте». Представим, например, что вы учите вожде­нию своего ребенка. Ведя машину, вы не осуществляете скрупулезного анализа своих действий, ибо они «впитались в ваше сознание».

Действительно ли мы всегда должны проходить последовательно все четыре стадии или имеются исключения либо ускоренные варианты? Ребенок учится ходить и говорить, бросать и ловить, бегать и ездить на велосипеде, продвигаясь непосредственно от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности. Позже, когда подросток учится водить автомобиль, эти четыре стадии ясно можно себе представить. С помощью инструктора по вождению подросток проходит стадии сознательной некомпетентности и сознательной компетентности. После экзамена он продолжает обучение, находясь в стадии сознательной компетентности и переходя на уровень бессознательной компетентности, когда вождение становится бессознательной компетентности, когда вождение становится более целостным. Вскоре он способен водить машину автоматически, сосредоточиваясь не на вождении, а на своих мыслях, разговоре или звуках музыки. Мастерство вождения продолжает улучшаться медленно в процессе накопления опыта.

Обучение может быть ускорено сознательным повторением цикла. Это может быть сделано двумя способами: либо, наняв инструктора, прийти к улучшению вождения через вторую и третью стадии, либо добиться этого в процессе само­стоятельных тренировок. Первый путь предполагает, что мы самостоятельно не способны выявить, что мы делаем плохо и что нам следует делать иначе в будущем. Мы передаем ответственность за улучшение в нашем вождении другому лицу.

При втором методе мы сохраняем эту ответственность. Отключив радио и посторонние мысли, мы можем наблюдать или осознавать различные аспекты своего стиля вождения. Если это сделано сознательно, непредвзято и честно, то те приемы вождения, которые нуждаются в улучшении, проявятся сами собой. Это может быть резкое переключение передач, недооценка скорости и дистанции или напряжение в руках и плечах, приводящее к усталости. Сейчас мы находимся в стадии сознательной некомпетентности и, похоже, переходим в следующую стадию, делая сознательное усилие, чтобы выжимать сцепление более плавно, смотреть на тахометр или на спидометр и всегда соблюдать дистанцию между своим автомобилем и тем, что перед нами. В конечном счете, при сознательном повторении приходит привычка и наступает бессознательное умение.

Несомненно, развитие можно рассматривать в виде прогрессии, последовательного перехода с одной стадии на другую. Но именно усвоение новых знаний, приобретение нового понимания, овладение новыми навыками и моделями поведения движет процессом развития. Графически это можно проиллюстрировать примерно следующим образом:

**Состояние неосознанной некомпетентности**

**Состояние осознанной компетентности**

**Состояние неосознанной компетентности**

**Состояние осознанной некомпетентности**

Рис.3. Процесс обучения и развития.

Если взглянуть с этой точки зрения, становится очевидным, что существуют различные потребности в обучении, а на различных стадиях развития, чтобы поднять компетентность обучающегося до более высоких уровней, требуются различные технологии обучения.

От коуча, наставника или тренера требуется умение определять все стадии процесса развития, связанные с ними потребности в обучении и, что особенно важно, помочь человеку выйти из ситуаций безразличия к обучению или стадии неосознаваемой некомпетентности и пройти весь процесс целиком

Коучинг как процесс происходит тогда, когда субъект является осознанно или бессознательно компетентным, однако нуждается в переходе на следующий уровень своей деятельности.

Коучинг помогает людям посмотреть со стороны на тот или иной аспект своей деятельности с помощью информированного, объективного «проводника». Данный метод направлен на содействие людям в осуществлении обучения и соответственно на оптимизацию эффективности их деятельности, а не на обучение чему-либо новому. Центральной задачей коучинга является использование существующих знаний и умений (иногда в сочетании с пересмотром установок и привычных подходов).

**3.2.3 Цикл научения по Колбу.**

Д. Колб и Р. Фрай предложили модель обучающего цикла, в большей степени отражающую усвоение конкретного опыта.

Она представляет собою последовательность с включением четырех главных компонентов, последовательно расположенных один за другим: конкретный опыт; наблюдения и размышления; образование абстрактных понятий и обобщений; испытание (проверка) представлений и понятий в новых ситуациях и снова возвращение к конкретному опыту. Согласно мнения авторов этой модели, процесс обучения может начаться на любой стадии и представляет собою бесконечную спираль. Движение по вертикальной оси репрезентирует процесс концептуализации, а движение по горизонтали – изменения от пассивной к активной манипуляции. Каждый квадрат олицетворяет собой определенный стиль обучения и, соответственно, на разных стадиях учебного процесса требуется свой, особый подход к обучению. Суть характеристик четырех стилей обучения, описанных данными авторами, может быть представлена следующим образом

Для того чтобы учиться на опыте, мы должны пройти через цикл научения (иногда это происходит бессознательно). Процессы развития (тренинг, коучинг, наставничество, самообучение и т. д.) подразумевают осознание всех 4 стадий овладения умением и обязательность завершения процесса научения. В случае пропуска одной из стадий научение становится неполноценным.

**Стили обучения по Хони и Мамфорду.**

Хони и Мамфорд идентифицировали 4 варианта (стиля) предпочтений в научении, соответствующих стадиям научения по Колбу: практик; мыслитель; теоретик; прагматик.



**Совершение**

**действия**

**Применение нового образа действия**

**Мыслительное отражение этого действия (рефлексирующий субъект)**

**Осмысление полученного**

**опыта**



Рис. 4. Сочетание цикла научения по Колбу со стилями научения по Хони и Мамфорду.

**Приобретение опыта.**

Опыт может быть реальным или смоделированным. Oн может быть запланированным или полученным спонтанно. Каким бы ни был предмет обучения, ученика должен выполнять задачу в условиях, максимально приближенных: реальным. Ниже перечислены виды получения опыта (тренировок):

* Выполнение всей задачи или ее части.
* Поиск и получение обратной связи.
* Возвращение к действиям, выполненным в прошлом.
* Заполнение самооценочных опросников.
* Чтение книг, статей и другой документации.
* Прояснение того, как «другие» выполняют данное действие.
* Наблюдение за «другими».

**Отражение полученного опыта.**

Это значит, что ученик обдумывает и обсуждает свой опыт, задавая следующие вопросы:

а) что произошло;

б) каковы последствия произошедшего;

в) каковы переживания затронутых произошедшим людей?

г) каково моё переживание?

**Осмысление полученного опыта.**

На практике это происходит по мере того, как ученик отражает свой опыт.

**Применение нового образа действия.**

Именно на этом этапе ученик осуществляет применение нового образа действия и идентифицируют как коррективы, которые мог бы внести в свою деятельность, так и то, что в ней следует оставить неизменным.

**Повторение опыта.**

После этого, ученик должен получить возможность закрепить полученный результат и вновь выполнить задачу или произвести действие.

Зачастую, совершая значительное изменение, мы неоднократно проходим вышеописанный цикл. Это единственный путь получения опыта, необходимого для превращения нового действия в привычку или навык.

Обычно люди, характеризующиеся ярко выраженным предпочтением одного из стилей научения (по Хони и Мамфорду), зачастую особенно склонны пропускать ту или иную из стадий по Колбу (или, наоборот, застревать на «своей» стадии). Например, явному «практику» нравится получать новый опыт и избегать его мыслительной репрезентации и осмысления. Таким образом, роль специалиста в области развития, работающего с обучающимся индивидуумом, заключается в том, чтобы обеспечить последнему прохождение через все стадии научения, причем наиболее легким и удобным для него образом.

**3.2.3.1 Представление модели коучинга по Колбу.**

Упрощенно весь процесс коучинга можно изобразить в виде диаграммы, приведенной ниже. Каждая стадия более детально описывается в нижеследующих разделах.

**Совершение действия**

Стадия 1

Прояснение общего смысла и целей

Стадия 4

Выполнение задачи и осуществление деятельности в соответствии с планом



**Мыслительное отражение этого действия**

Стадия 1

Прояснение общего смысла и целей программы

Стадия 5

Повторение пройденного и планирование более эффективной

деятельности чем раньше

**Применение нового образа действия**

Стадия 3

Формирование деятельного плана

Стадия 6

Завершение взаимоотношения коучинга

**Осмысление полученного опыта**

**Стадия 2**

Согласование специфических потребностей в развитии

Стадия 5

Повторение пройденного и планирование более эффективной

деятельности чем раньше



Рис. 5. Процесс коучинга, соотнесённый с циклом обучения по Колбу.

Коучинг может следовать по «прямому пути» от 1-й до 6-й стадии. Однако во многих случаях можно обнаружить, что для того, чтобы достичь своих целей, потребуется несколько раз проходить через 3-ю, 4-ю и 5-ю стадии. Данное обстоятельство связано с целью коучинга, которая заключается в достижении постоянного изменения в поведении, а для этого необходима практика. Таким образом, достижение цели коучинга учеником может потребовать получения богатого опыта и обязательное обсуждение пройденного материала.

**Этапы коучинга.**

Объяснение и демонстрация.

На этой стадии коуч должен:

* Обобщить все то, что необходимо объяснить и продемонстрировать.
* Сделать акцент на том, почему это важно.
* Обрисовать, как это будет выполняться.
* Объяснить и продемонстрировать, соблюдая логическую последовательность.
* Сделать обобщение, еще раз подчеркнув и объяснив важность изучаемого действия.
* Отвести время на вопросы, уточнения и обратную связь для проверки понимания.

Осмысление обучения.

Следует очень продуманно определять временной режим этой ста­дии. Часто все, что здесь требуется, - это просто несколько минут при­ватного разговора, сделанные на полях заметки или практика с неко­торым элементом нового оборудования.

Обзор прогресса.

На этом этапе коучу необходимо напомнить ученику о конечной цели программы обучения и предложить ему озвучить, каких результатов, по его мнению, они достигли на данный момент. Грамотно сформулированные вопросы могут помочь ученикам выявить любые мешающие обучению препятствия, с которыми они сталкиваются, а также позволяют им обнаружить белые пятна, которые могли образоваться к этому времени

Планирование новой практики.

Возможность применения полученных знаний гарантирует достижение требуемых стандартов компетентности. Коуч должен обеспечить ученику практические сессии трех типов:

* «безопасные» возможности: легко можно совершить ошибку и тут же исправить ее, причем без разрушительных последствий для себя и своего дела;
* возможности «близкого наблюдения»: ученики могут потренироваться в ситуациях реальной жизни в присутствии коуча, который может вмешиваться с целью помочь и скорректировать любые недочеты, а также чтобы укрепить уверенность ученика при помощи позитивной обратной связи;
* возможности «выборочной проверки»: ученик волен действовать по своему усмотрению в ситуации реальной жизни, но при этом он знает, что коуч будет осуществлять выборочные проверки, чтобы затем предоставлять обратную связь и развивать мотивацию ученика.

Рассматривая коучинг как некие непрерывный процесс роста можно говорить о некой спирали обучения и практики.

Спираль практики начинается со стадии первоначального объяснения и демонстрации. За ней следует стадия рефлексии обучения, достигнутого в ходе начального этапа. После нее приходит стадия, в задачу которой входит формирование конкретных выводов относительно прогресса, достигнутого в направлении конечной цели. Финальная стадия предполагает планирование последующей практики. Конечно же, это приводит к возникновению нового рабочего опыта, но на этот раз уже на несколько более высоком качественном уровне.

Весь процесс начинается снова и снова и продолжается по спирали, ведущей ко все более продвинутым степеням мастерства и профессионализма после каждой следующей практической сессии. Этот процесс показан на Рис. 7.(Спираль практики).

Очевидно, что по мере продвижения учеников вверх по виткам спирали тип практических занятий, согласовываемых коучем и учеником, будет меняться и усложняться.

**3.3 МНЕНИЯ НЕКОТОРЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПОВОДУ ПРИМЕНЕНИЯ КОУЧИНГА В ОБУЧЕНИИ.**

*Бриджит Кернз* - глава подразделения обучения и развития персонала компании *First Choice Holidays.* Она четко представляет себе взаимосвязь обучения и коучинга на рабочем месте. Она заявляет:

Деятельность моей команды регламентируется рядом принципов. Мы считаем, что людям необходимо вспомнить, как они учились, когда были совсем маленькими детьми. Возьмем для примера процесс научения ходьбе. Большинство людей:

* не читали об этом в книгах;
* имели внутреннюю мотивацию к данной деятельности;
* сотни раз терпели неудачу на этом пути;
* нашли свой собственный способ деятельности;
* неоднократно получали одобрение своих действий;
* праздновали каждое небольшое улучшение;
* никогда не слышали от окружающих: «Это дело не для тебя».

Но, в то время, как мы пытаемся гарантировать наличие в наших тренинговых программах поддержки, вызова и радости, мы также задействуем прин­цип «до и после». Он говорит нам о том, что все происходящее во время учебной программы само по себе является сравнительно малозначимым. Именно мотивация, сформировавшаяся перед началом программы, и постоянное усилие по применению полученных знаний и навыков после ее окончания обладают особой важностью. И вот поэтому мы уделяем столько внимания роли коуча, которую необходимо исполнять менеджерам. Эффективность такого обучения зависит от их успешности в этой роли.

*Шарлотт Парк* — глава подразделения обучения и развития персонала манчестерской компании-дистрибьютора инженерных решений *BSL Ltd.* Она также считает, что выполнение менеджерами роли коучей является важнейшим звеном процессов обучения и развития:

Продолжающийся процесс коучинга, направленный на развитие навыков и знаний, — важнейший инструмент каждого менеджера, участвующего в современном бизнесе. Отпускать персонал на тренинговые программы сегодня все сложнее и сложнее, так как операции становятся все более «простыми и неинтересными» *(lean and mean),* если говорить на языке человеческих ресурсов, и одноразовые мероприятия редко вызывают же­лаемые изменения в поведении, поэтому оказываются неэффективными в долговременной перспективе.

Коучинг чрезвычайно полезен для топ-менеджеров, особенно тех, кто не всегда осознает собственную ограниченность и в лучших традициях британского «мачо-менеджмента» часто не может признаться даже себе в том, что ему необходимо какое-либо развитие. После введения постоянных коучингово-наставнических занятий с равными себе коллегами и гарантирования полной конфиденциальности топ-менеджеры чувствуют себя в состоянии исследовать идеи, вырабатывать различные решения и без особого волнения воспринимать конструктивную обратную связь о трудностях реальной профессиональной жизни и проблемах, с которыми они сталкиваются прямо сейчас. Судя по моему опыту, это оборачивается выгодой для обеих сторон, а также является прекрасным способом поощрения топ-менеджеров к осуществлению сознательной деятельности, направленной на личное развитие, которая никогда бы не была включена в список их повседневных приоритетов, если бы этот вопрос был пущен на самотек.

*Гарнет Маршалл* был директором подготовки инструкторов в Британской автомобильной школе, и вот что он рассказывает:

Обучение в школе сопровождается полным изменением поведения человека. Мы думаем, что коучинг является лучшим способом обучения, чем старомодный автократический метод, когда учитель стоит перед аудиторией и что-то ей втолковывает. Мы ориентируемся на ситуацию, в которой каждого ученика поощряют к самостоятельному открытию принципов и особенностей некоей деятельности. Я не хочу участвовать в бизнесе силового подкрепления знаний. Чтобы создать правильную атмосферу, способствующую обучению людей, тренер должен стать фасилитатором и коучем.

***Практическая часть***

**Глава 4.**

## ТРЕНИНГ В СТИЛЕ КОУЧИНГ.

**4.1 ЧТО ТАКОЕ ТРЕНИНГ?**

Сначала рассмотрим достаточно традиционный путь решения проблем и задач. Перед человеком встает (ставится) какая-либо задача, требующая решения. Для начала необходимо осмыслить ее суть. Традиционно мы обдумываем логику ее построения, отделяем известное оттого, что, собственно, необходимо найти (решить). И начинаем искать пути, часто путем перебора вариантов, в основном ориентируясь на прошлый опыт. Что же делать когда такого опыта или навыка нет? Как нам получить результат, получить решение?

То, что нам необходимо для достижения результата, - это конкретный навык, тренировка для формирования навыка являются наилучшим решением.

Так мы подошли к понятию тренинг.

Тренинг - форма активного обучения, обычно направленная на комплексное освоение теоретических знаний и практических умений, на формирование необходимых способностей, присвоение способов «правильного» поведения и действия, выявление и выработку способов преодоления типичных затруднений. Эффект тренингов предопределяется сочетанием узко поставленной задачи тренинга и использованием широкого набора упражнений и игр для достижения цели тренинга, обеспечивая включенность человека в тренинговый процесс, задействуя все личностные и профессионально значимые механизмы человека.

Общая модель всех типов тренинга - цикл:

**«Рассказ-Демонстрация-Тренировка».**

Как правило, тренинг предполагает исходную осведомленность участника о действии, которому посвящен тренинг, и опирается на первичный уровень умений. Основной задачей тренинга, таким образом, является совершенствование и развитие практических навыков, доведение их до определённого автоматизма.

Ключевые задачи, которые могут решаться в тренинговых мероприятиях, следующие:

* становление и закрепление профессиональных навыков, пополнения недостающих знаний;
* приобретение и расширение предметных знаний;
* формирование и совершенствование способностей;
* освоение новых средств и способов их использования, подходов и методов работы;
* становление команды и приобретение навыков эффективной командной работы;
* совершенствование личностных качеств;
* переход на качественно новый уровень работы;
* порождение инноваций, обеспечивающих повышение эффективности деятельности;
* оптимизация процесса изменений любого рода: модернизация, рост, реструктуризация и т. п.
* исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;
* доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;
* закрепления навыков работы при исполнении особо важных для фирмы функций (обслуживание клиентов, качество продукции).

.

**4.2 O эффективности тренинговых программ в организациях.**

Если говорить о тренинге и тренинговых программах в организации то существует несколько вариантов обучения персонала , возьмем крайние из них:

1. Руководство «вдруг» решает, что нужно обучить персонал. Заказывается семинар-тренинг для сотрудников - по технологии продаж, по ведению переговоров, по эффективному менеджменту. Проводится разовое обучение или цикл, и в конце ставится «галочка» мол персонал обучен;
2. Прописываются компетенции, определяется и описывается желаемое поведение сотрудников, выстраивается система аттестации. Выстраивается система обучения, направленная на формирование необходимых навыков. В лучшем варианте еще и проводятся периодические собеседования с сотрудниками по результатам обучения.

О недостатках первого варианта говорить не приходится, это и так понятно. Его рассматривать мы не будем. А вот о втором варианте стоит поговорить.

Кажется, что все в нем предусмотрено, всё продуманно. Такая система хорошо зарекомендовала себя на Западе, обкатана в крупных компаниях.

И тем не менее, у каждой медали есть обратная сторона. Есть она и у этой системы, особенно когда она просто переносится по образу и подобию западных компаний.

Всем известно, что мотивация формируется на основе ценностей и глубинных потребностей человека. Каждый специалист отдела персонала, да и руководители знакомы с пирамидой Маслоу. Но основной «пробел» выстраиваемых таким образом систем заключается в том, что не учитывается менталитет россиянина и индивидуальность каждого работника в отдельности.

При выстраивании такой системы развития персонала за аксиому обычно принимается идея: «Если человек чего-то не делает, значит, не умеет или недостаточно хорошо умеет. Следовательно, его надо научить. Да и вообще, прежде чем спрашивать, надо показать, рассказать, как это надо делать».

Но нередко происходит смешение двух понятий: развитие и обучение (их приравнивают!)

Сотрудников учат, учат, их буквально пичкают знаниями. А если при этом основная форма обучения сводится к установке: «Так делать правильно. Делайте так, как я рассказываю и у вас всё получиться». Постепенно происходит перенасыщение знаниями. Без превращения этих знаний в личный опыт. При этом люди начинают общаться на очень «умном», наполненном специфической терминологией языке, мало похожем на живой человеческий. С этого момента начинается не обучение, а сравнение новых знаний и техник со старыми. Знания, не переведенные в навыки непригодны. Рано или поздно наступает момент, когда новая информация, какой бы она значимой и ценной ни являлась, не усваивается. При этом участники находятся не в режиме усвоения новых знаний, а в режиме поиска знакомого в том, что им преподносят. Начинают звучать фразы «Мы это уже знаем». Или в режиме отторжения всего нового: «Это не работает, потому что не работает». При этом они не прилагают труда не только попробовать, но и просто осознать. Они демотивированы. И фактически, являются потребителями. Они привыкли, что достаточно открыть рот и туда положат максимально обработанную пищу, которую даже НЕ нужно сильно жевать, только глотай.

И вот приходя на очередной тренинг совершенно расслабленными, они настроены на то, что им сейчас будут говорить: «вот, смотрите, как классно, вкусно, как здорово это работает». Они напичканы мертвыми знаниями. Думать и осознавать, нет никакого желания. Нет навыка, привычки «добывать» знания. Это порождает леность, инертность мышления.

С другой стороны - система обучения работает и построена на основе стандартов. Казалось бы, все прекрасно. Вот то, к чему мы должны стремиться!

Но! Не учитывается важный фактор: желание делать (действительно делать на все 100%) не возникает только от того, что человек ценит свое рабочее место и «должен» лишь в соответствии с инструкцией. У человека нет чётких осознанных целей и мотивов. Для того чтобы человек «взял» знания и начал применять их в практике работы, ему изначально необходимо ясное и четкое понимание того, зачем, для решения каких конкретных задач ему нужны новые знания. Грубо говоря, он должен осознавать некую зону дискомфорта - что-то у меня не получается или получается не совсем так как хочется. И второе - должны быть ясны плюсы, «дивиденды» обучения лично для него самого. Если эта ситуация разрешается, то и достигается нужный результат. Однако созданию этой первичной, стартовой мотивации к обучению редко уделяется нужное внимание.

Главная проблема тренинговой программы заключается и в том, что перед вернувшимся с тренинга участником встает вопрос о необходимости перенести навыки из «виртуальной» реальности тренинга в «суровые будни» каждодневного бизнеса. Основное ограничение тренингов как метода повышения результативности состоит в том, что невозможно создать и «отработать» готовые решения, подходящие для всех без исключения ситуаций отработка навыков не дает универсальных решений, а дает, в первую очередь, ограниченный набор шаблонов поведения. Особенно отчетливо это ограничение проявляется в условиях узкого «технологичного» подхода к управлению персоналом или взаимодействию с людьми.

Со временем, однако, обнаруживается, что каждый новоприобретенный метод при таком подходе, препятствует возникновению доверительных взаимоотношений с окружающими, то есть вызывает эффект, прямо противоположный желаемому. Наиболее очевидная причина состоит в том, что любой метод утрачивает свою силу, как только окружающим становится ясно, что это - только заученный шаблон. «Я не хочу, чтобы меня выслушивали таким образом»; «Не обращайтесь со мной словно врач с больным»; «Вы что, пытаетесь со мной работать?» Особенно уязвимы в этом отношении методы передачи своим подчиненным определенных чувств, поскольку одновременно на подсознательном уровне мы часто транслируем чувства прямо противоположные. В результате такая смешанная информация вызывает у окружающих беспокойство и смущение. Совершенно бесполезно выражать решительность, увлечение или интерес, если ваши реальные чувства совершенно далеки от этого В конечном счёте менеджер возвращается к привычным, опробованным и доказавшим относительную «безопасность» штампам поведения.

Замечено также, что после хорошего тренинга результативность резко подскакивает вверх. А потом, через пару месяцев, так же стремительно начинает падать достигая прежнего показателя. Возникает необходимость проведения повторного тренинга. Так возникает потребность цикличного проведения тренингов. Это обусловлено свойствами психики человека. Исследований немецкого психолога Эббингауза, полученные в прошлом веке и с тех пор неоднократно подтвержденные, показывают, что 90 % выученного в ходе учебного курса материала забывается в течение тридцати дней, а 60% забывается по прошествии одного часа. Рой Харрисон, советник Института персонала и политики развития, сообщает о недавно проведенных в США исследованиях, демонстрирующих, что в среднем только 10-20% обучения, предоставленного в форме тренинга, переносится в профессиональную зону людей и применяется на рабочем месте (Harrison, 1998). Другие обзоры выявили, что более половины посещающих тренинговые курсы чувствуют, «что уже раньше знали большую или значительную часть их содержания», треть таких людей считают, что «тренинг вообще не оказал влияния на их компетентность и трудовые навыки», и лишь 2% сообщали о том, что «тренинг открыл им новые горизонты развития».

С учетом современного понимания принципов обучения в качестве главного объяснения возникновения этих типичных недостатков обучения возможно привести гипотезу о том, что до сих пор применявшиеся традиционные единообразные подходы к обучению устарели и малоэффективны.

### 4.3 ТРЕНИНГ И КОУЧИНГ ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ.

Что же можно предложить, для того чтобы тренинговый процесс обучения был более эффективным, чтобы он работал на все 100%.

#### Предлагаемая модель тренинга - тренинг в стиле коучинг.

Эта модель тренинга проста:

**коучинг — тренинг — коучинг**

На первом и третьем этапах рабоы предлогается использовать модель SMART (РОСТ) ( см. приложение).

SMART (пер. с англ. – «умный», акроним) – стандарт постановки целей, который задает требования к эффективно сформулированной цели.

Конкретность Specific S

Измеряемость Measurable M

Территориальность Area-specific A

Реалистичность Realistic R

Определенность во времени Time-bound T

Это инструмент используется для того, чтобы идентифицировать достоинства и слабые места ученика как профессионала. Основная задача SMART повышение эффективности деятельности за счет грамотной постановки целей, планирования их достижения с учетом необходимых ресурсов, расстановки приоритетов, распределения рабочего времени в соответствии с целями и задачами, выявления неиспользуемых резервов времени. Методика представляет собой пошаговый подход.

**На первом этапе** выявляем запросы и мотивы потребности в обучении. Происходит расстановка и прояснение основных целей и приоритетов в обучении.

Этапы:

1. Расстановка целей (Что вы хотите?).
2. Обследование текущей ситуации (Что происходит?).

**На втором этапе** мы проводим стандартный тренинг с и использованием широкого набора упражнений и игр для достижения цели тренинга сформулированных на первом этапе.

Общая модель тренинга - цикл: «Рассказ-Демонстрация-Тренировка».

**На третьем этапе** анализируем полученные результаты (достигнуты ли поставленные цели?)

На этом этапе выявляются мешающие обучению препятствия, возможные проблемы. А также рассматриваются мероприятия по переносу полученных навыков в рабочую среду.

Этапы:

1. Список возможностей (Что нужно сделать?).
2. То, что надо сделать (Что вы будете делать?).

Рис. 6. Коучинг - модель тренинга.

**ВВОДНАЯ СЕССИЯ КОУЧИНГА**

**(цели, задачи, мотивация)**

**ДЕМОНСТРАЦИЯ НАВЫКОВ АНАЛИЗ**

**ПОИСК НОВЫХ РЕСУРСОВ**

**(коуч-сессии - личные и групповые)**

**ДЕМОНСТРАЦИЯ ИЗМЕНЕННЫХ НАВЫКОВ**

**ЗАВЕРШАЮЩАЯ СЕССИЯ КОУЧИНГА**

**(план действий, ответственные, система мотивационных мер, необходимые ресурсы и т.д.)**

## Весь коуч-тренинг строится таким образом, чтобы осуществить цикл обучения (в соотнествии с теорией обучения по Колбу), последовательно переходя из стадии в стадию, не давая при этом сотрудникам новые поведенческие шаблоны. Он нацелен на помочь в осознании своих целей и том, каким образом следование целям приводит к получению желаемого результата.

Такой тренинг помогает задействовать в работе внутренний потенциал сотрудника. Кроме этого создаётся широкое информационное пространство, вырабатываются новые стратегии позволяющее определить, какие плюсы и минусы могут возникнуть в результате принятия того или иного решения.

**Что мы имеем по сравнению коучинг-тренинга с обычным тренингом.**

* появляется более четкое осознание целей и задач;
* обучаемый постоянно сконцентрирован на поставленной задаче;
* обеспечивается более точный анализ ситуации;
* появляется уверенность у человека в своих способностях и возможностях;
* люди творчески включаются в достижение своих целей и целей организации;
* улучшается выполнение персоналом своих обязанностей;
* точнее исполняются выработанные решения;
* находятся новые ресурсы и незадействованные резервы.

Кроме того, одна из основных задач любого обучения - не только научить чему-то, но прежде всего научить учиться: получать, добывать, выискивать необходимые знания. Именно коучинг запускает механизмы через личную мотивацию участников самостоятельно обретать знания. И тогда любой тренинг, любой семинар превращается в то бесценное сырье, из которого можно извлечь необходимые полезные знания. Мотивированные таким образом участники не позволят ведущему «лить воду», приводить надуманные, не относящиеся к практике работы примеры и т. п. Такое обучение превращается в сотрудничество, в открытый обмен мнениями с проговариванием «запретных» тем, типичных ошибок и связанных с ними «болевых» моментов; находятся реальные решения рабочих задач. И это обеспечивает максимально возможный КПД от всего процесса.

**4.4 КОГДА НУЖЕН КОУЧ-ТРЕНИНГ.**

Интенсивный краткосрочный коуч-тренинг максимально эффективен в ситуациях, когда требуется достаточно быстро изменить ситуацию, в которой существующего уровня подготовленности персонала уже недостаточно. При этом нужно обучить персонал, выработать необходимые для успешной деятельности навыки. И все - без отрыва от производства, применяя полученные знания и умения к разрешению реальных проблем и достижению целей организации

Кроме описанного, коуч-тренинг целесообразно проводить, если необходимо:

* получить согласованное видение командой будущего организации;
* разработать программу его достижения;
* включить персонал в действия по ее реализации, в том числе связанные с изменениями деятельности;
* уменьшить эффект от сопротивления изменениям со стороны сотрудников;
* повысить отдачу и личностную заинтересованность персонала в решении организационных задач и проблем.
* расширить круг перспектив и возможностей.

**4.5 РЕЗЮМЕ.**

Так, становится очевидно, что развитие персонала выгодно любой организации. Вложенные в человеческие ресурсы инвестиции оправдывают себя всегда при разработке рациональной системы развития и обучения персонала. Каждая организация может таким образом воспитывать у себя именно таких сотрудников, какие ей нужны.

**ДОСТОИНСТВА КОУЧИНГА.**

Данная работа показала неоспоримые преимущества коучинга по сравнению с традиционными формами и стилями обучения**.**

Хотелось бы выделяет следующие достоинства применения коучинга.

Улучшение продуктивности деятельности. Это главное, для чего применяется коучинг.

Лучшее обучение персонала. Коучинг предполагает быстрое обучение «без отрыва от работы», причем этот процесс доставляет радость и удовольствие к чему другие методы даже и не стремится.

Лучшее использование мастерства и ресурсов людей. Коучинг откроет много не выявленных ранее талантов среди членов группы. Многократно возрастают личная эффективность человека и скорость его продвижения к цели. Благодаря коучингу, человек развивает новые способности и навыки, которые увеличивают его эффективность.

В коуч-тренинге обучение сочетается с анализом реально существующих проблем компании и собственного рабочего опыта участников по тематике тренинга. При таком обучении помимо освоения теоретического материала, особенно эффективно усваиваемого в силу очевидности его применимости, участники в результате тренинга получают решение актуальной управленческой задачи. Отличие такого тренинга от обычного, направленного на усвоение известного, состоит в ярко выраженном инновационном характере, влияющем на результативность всей деятельности. В таком тренинге не возникнет вопроса «куда девать полученные знания». Коуч-тренинг отличается тем, что клиент строит работу, исходя из своей цели, из всей ситуации в целом, нарабатывая те навыки и умения, которые необходимы только ему для решения собственной, имеющей личную значимость задачи.

Этот тип тренингов оптимальным образом сочетает теоретические знания и применимость их на практике, вплоть до получения в результате тренинга проектных предложений по совершенствованию реально существующей деятельности, составлению плана действий, выявления ответственных за его выполнение и необходимых мотивационных мероприятий для успешного внедрения инноваций.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Для прикладных технологий развития и обучения персонала, рассмотренных в работе, довольно трудно составить общее резюме. Наверное, было бы преждевременным завершать работу существенными выводами типа - изучив некоторое количество материалов по коучингу, и проанализировав некий опыт, сказать: – «Я научились коучингу, я понял, чем в действительности является коучинг, для чего он может быть использован в работе с персоналом, когда и в какой мере он может применяться и кто может использовать его эффективно а кто нет».

В сущности, такая то задача, научиться коучингу, в принципе и не ставилась.

Но все-таки я прекрасно понял известное высказывание, «Сколько подводных камней таит даже знакомый фарватер» - я попытался составить некое представление о работы с технологиями обучения и коучинга. И это малая часть того, что необходимо знать при работе с персоналом. Важен ведь только жизненный опыт, собственная мотивация и собственное стремление человека.

Поэтому закончу работу только одной рекомендацией, пригодной, возможно, для большинства случаев жизни: «Нет универсальных рецептов ни в управлении, ни во внедрении изменений - все определяется ситуацией конкретного предприятия, конкретного человека и в конкретный период времени. Найти свой собственный вариант, изучив опыт специалистов, но не копируя его слепо, а переживая его на собственном опыте - вот главная задача в обучении и развитии».

**Список литературы.**

1. А. Огнев, "Организационное консультирование в стиле коучинг", // С-Пб.: Речь, 2003.
2. А. Савкин, М. Данилова, "Коучинг по-русски: смелость желать", // С-Пб.: Речь, 2003.
3. В.Е. Максимов. “Коучинг от А до Я. Возможно всё”, // С-Пб.: Речь, 2004.
4. Г. Н. Сартан, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов, и др., "Новые технологии управления персоналом", // С-Пб.: Речь, 2003.
5. Д. Харрис, "Коучинг. Личностный рост и успех", // С-Пб.: Речь, 2003.
6. Дж. К. Смарт. "Коучинг." // Издательский дом "Нева", 2004.
7. Джон Уитмор, “Новый стиль менеджмента и управления персоналом”, //М.: Финансы и статистика, 2001.
8. И. Вагин, А. Глущай, "Как стать первым. Практический коучинг по-русски", // М.:АСТРЕЛ, 2004.
9. “Коучинг: истоки, подходы, перспективы. Сборник статей”, // С-Пб.: Речь, 2003.
10. Н. Самоукина, Н. Туркулец. “Коучинг - ваш проводник в мире бизнеса”, // С-Пб.: Питер, 2004.
11. С. А. Рогачев. "Коучинг: возможности применения в бизнесе", // Ростов-на-Дону: Фитнес, 2003.
12. С.Троп, Дж.Клиффорд, "Коучинг в обучении. Руководство для тренера и менеджера", // С-Пб.: Питер, 2004.
13. Эрик Парслоу, Моника Рэй. "Коучинг в обучении. Практические методы и техники", // С-Пб.: Питер, 2003.

**CD материалы и мультимедийные сборники:**

1. “Принятие решений, Инструмент руководителя”, // М.: “Равновесие-медиа”. 2002.
2. Психология Бизнеса, Серия - “Познавательная энциклопедия”.
3. Психология успеха, “Бизнес-тренинги по искусству продаж”,// М.: “Равновесие-медиа”, 2000.
4. Психология успеха, “Практическая психология”.
5. Управление персоналом, Версия 2.0, // М.: LDL 2002.
6. Управление персоналом, Инструмент руководителя, // М.: “Равновесие-медиа”, 2003.

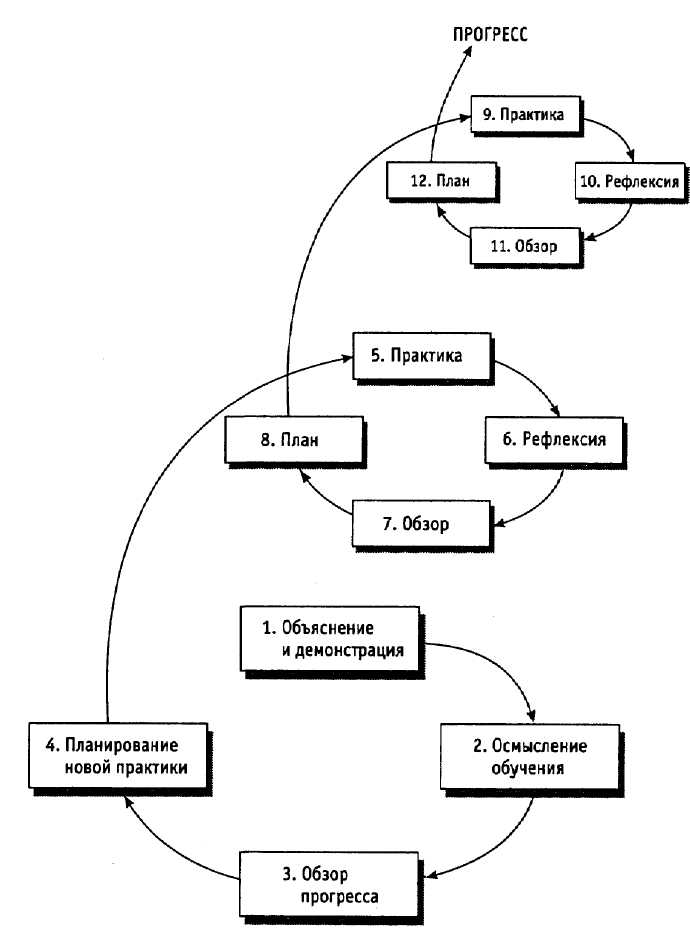
**ПРИЛОЖЕНИЯ.**

### Отличия коучинга от консалтинга, тренинга и наставничества.

Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Метод* | Цель | *Ситуация использования* | ***Существующие***  ***ограничения.*** |
| Тренинг | Приобретение конкретных навыков, иногда - изменение отношения к работе. | Когда для эффективного выполнения работы исполнителю не хватает знаний и навыков. | Необходимость «перенесения» навыков из аудитории в реальность. Часто (но не всегда) индивидуализированный подход. |
| **Профессианаль-ное консультиров-ание** | Решение задачи через «покупку» этого решения. | Когда проблема находится в определенной «экспертной области» и не может быть эффективно решено внутри организации (отсутствуют время, знания и выгоднее купить решение «на стороне»). | Затраты должны быть тщательно просчитаны. Консультантом надо уметь эффективно управлять.  Как правило, не происходит (или происходит ограниченно) повышение компетентности клиента в отношении способов решения проблемы. |
| **Наставничество** | Решение задачи через обмен опытом. | Когда внутри организации есть сотрудники, компетентные в решении тех или иных вопросов.  Когда необходима передача уже накопленного внутри организации опыта от более опытных к менее опытным сотрудникам. | В основном, передаются «готовые» решения и «мудрость прошлого». Это редко способствует развитию новых инициатив. |
| Коучинг | Решение задачи через развитие самостоятельности и ответственности за результат у сотрудника. | Когда для успеха дела критичны способность сотрудника к новаторству и чувство персональной ответственности за результат. | Требует специальных навыков у «коуча».  Организация должна поощрять самостоятельность, ответственность и предприимчивость сотрудников. |

Рис. 7 Спираль практики.



## Схема SMART (РОСТ)

**ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ (ТРЕБОВАНИЯ К ЦЕЛИ).**

**Таблица 2**

|  |  |
| --- | --- |
| **Specific**  *(Конкретны)* | * Ваши цели должны быть очень конкретны, чтобы и Вы и другие люди, вовлеченные в процесс их достижения, понимали в чем они состоят. |
|  |  |
| **Measurable**  (*Измеримы)* | * Ваши цели должны быть измеримы, чтобы Вы смогли узнать, что Вы их достигли. Очень полезно бывает выделить не только конечные, но и промежуточные критерии оценки, чтобы иметь возможность проверить, насколько Вы продвинулись в достижении цели. |
|  |  |
| **Achievable**  *(Достижимы)* | * Ваши цели должны быть достижимы с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов. Вы должны чувствовать, что можете их достичь в оговоренный срок. И в то же время, они должны быть достаточно сложны, чтобы Вам необходимо было прилагать усилия, чтобы добиться их. |
|  |  |
| **Relevant**  *(Релевантны)* | * Ваши цели должны соотноситься с другими более общими и стратегическими целями, они должны работать на их достижение. |
|  |  |
| **Timebound**  *(Определены во времени)* | * Для каждой цели должны быть намечены временные рамки. Должен быть определен срок, как для конечного, так и для промежуточных результатов. |

**Схема SMART. Вопросы коучинга.**

**I. РАССТАНОВКА ЦЕЛЕЙ.**

1. В каком направлении вы хотели бы поработать, что достичь?
2. На какие результаты вы рассчитываете?
3. На сколько далеко и как детально вы хотите продвинуться в ходе нашей беседы?
4. Какова ваша долгосрочная цель в рассматриваемом контексте. За какие сроки вы хотите ее достичь?
5. Какие промежуточные задачи можно определить и какие сроки для их достижения?

**II. ОБСЛЕДОВАНИЕ РЕАЛЬНОСТИ.**

1. В чем состоит текущая ситуация, если подумать (рассмотреть ее) о ней более детально ?
2. Каковы ваши опасения, связанные с ней и насколько они сильны?
3. Кто еще, кроме вас, может повлиять на ситуацию (дело, направление)?
4. Кто знает о вашем желании что-то сделать в рассматриваемом направлении?
5. В какой мере вы лично контролируете результат и до какой степени?
6. Кто еще контролирует результат?
7. Какие действия вы предпринимали в направленном действии?
8. Что не позволило вам сделать больше?
9. Какие препятствия потребуется преодолеть для достижения цели?
10. Какие внутренние препятствия или сопротивление имеются в связи с намеченными планами?
11. Какие результаты у вас уже есть (мастерство, время, энтузиазм, деньги, поддержка и т. д.)?
12. Какие ресурсы вам могут еще понадобиться?
13. Каковы их источники?

**III. СПИСОК ВОЗМОЖНОСТЕЙ**

1. Каковы все различные способы, с помощью которых вы можете достичь цели?
2. Составьте список всех альтернатив, дающих полное или частичное решение?
3. Что еще можно было бы сделать?
4. Что вы могли бы сделать, если бы…. (были начальником, были деньги, больше времени…)?
5. Что вы могли бы сделать, если начать с "чистого листа", с новой командой?
6. Хотели бы вы услышать, дополнить мои предложения?
7. Каковы достоинства и недостатки каждой из внесенных в список возможностей?
8. Какая из возможностей даст лучший результат?
9. Какое из рассматриваемых решений наиболее близко и приятно вам, какое из них принесет большее удовлетворение?

**IY. ЧТО НАДО СДЕЛАТЬ.**

1. Что вы собираетесь делать, (какие возможности выбираете)?
2. В какой степени выбранные варианты обеспечат достижение поставленных целей?
3. Каковы ваши критерии и способы измерения успеха?
4. Когда точно вы намерены начинать и заканчивать каждый пункт плана?
5. Имеются ли внутренние и внешние факторы, противодействующие выполнению намеченных шагов?
6. Что вы будите делать, что бы устранить действие этих факторов?
7. Кто должен знать о ваших планах?
8. Какая и от кого вам необходима поддержка?
9. Что и когда вы будите делать, чтобы получить нужную поддержку?
10. Что я смогу сделать, что бы поддержать вас?
11. Как вы можете оценить свою уверенность в выполнении намеченных действий (по шкале от "1 до 10"?
12. Что препятствует оценке " 10 "?
13. Что вы можете предпринять или изменить, что бы приблизиться к оценке "10"?
14. Есть ли что - то еще, что вы хотели бы обсудить?