



# КОУЧИНГОВЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ:

как поддерживать  
вовлеченность и развивать  
сотрудников



## **БИЗНЕС-ТРЕНЕР,**

Старший консультант направления  
«Развитие персонала и внедрение  
изменений» ЭКОПСИ

Сертифицированный коуч по  
международным стандартам ICF

A professional portrait of Ekaterina Ryzer, a woman with shoulder-length brown hair, wearing a dark grey blazer and a necklace. The background is a light grey with white brushstroke-like patterns.

**ЕКАТЕРИНА РЫЖЕР**



## ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО

**Российский рынок труда сталкивается с кадровым голодом, который будет еще актуален в горизонте 10 лет.**

**Удержание персонала, сокращение текучести возможны за счет работы с вовлеченностью сотрудников.**

**Характер отношений между руководителем и сотрудниками напрямую влияет на уровень их вовлеченности. Коучинг – один из инструментов улучшения этих отношений и повышения вовлеченности сотрудников.**



# СОДЕРЖАНИЕ ВЕБИНАРА

**01** Коучинг и коучинговый стиль управления

**02** Преимущества коучингового стиля

**03** Принципы коучингового взаимодействия

**04** Ключевые навыки руководителя,  
применяющего коуч-подход

**05** Алгоритм диалога о развитии  
в коучинговом подходе



# ИНТЕРАКТИВ

- Подумайте, как вы оцениваете свои знания и навыки в коучинговом стиле управления (Точка А на шкале от 1 до 10)



# ИНТЕРАКТИВ

- Укажите, как вы оцениваете свои знания и навыки в коучинговом стиле управления (Точка А на шкале от 1 до 10)
- Укажите, где вы хотите находиться на шкале через час, в финале вебинара (Точка В на шкале от 1 до 10)



# Коучинг

“ — это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться.

**Тимоти Голви**

**КОУЧИНГОВЫЙ  
СТИЛЬ  
УПРАВЛЕНИЯ =  
ПАРТНЁРСТВО  
ПО РАЗВИТИЮ  
И МОТИВАЦИИ  
СОТРУДНИКОВ**

**Главная задача — помочь сотруднику:**

**Наиболее полно  
и адекватно осознать  
ситуацию,  
внешние и внутренние  
препятствия**

**Принять на себя  
ответственность  
за результат**

**Увидеть весь  
«ассортимент»  
возможных решений**

**Повысить способность  
к эффективным действиям  
в сложившейся ситуации  
и развить навык  
разрешения подобных  
ситуаций в будущем**

# 66%

HR-специалистов согласились с тем, что коучинг приводит к повышению индивидуальной производительности

# 57%

HR-специалистов отметили, что он улучшает работу организации\*



Коучинг является неотъемлемой частью работы сотрудников в организации\*

# Топ-5

Коучинг для решения проблем вошел в топ-5 ключевых компетенций руководителя\*

\*По результатам опроса, проведенного HR.com и Together

\*По мнению Gallup

\*Согласно опросам Blanchard в 2023 году

# РУКОВОДИТЕЛЬ, КОТОРЫЙ ПОЛЬЗУЕТСЯ КОУЧИНГОВЫМ ПОДХОДОМ:



**Не указывает, а обсуждает  
разные возможности**



**Не решает проблемы  
за сотрудников, а даёт  
возможность проявить себя**



**Не выдает готовый план развития,  
а способствует составлению этого  
плана самим сотрудниками**



## ПРИНЦИПЫ КОУЧИНГОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

## ПРИНЦИПЫ КОУЧИНГОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

**Отношение к сотруднику**  
как к зрелой личности,  
способной самостоятельно  
решать проблемы

**Создание атмосферы  
доверия** — открытости,  
безопасности

**Терпимость к точкам  
зрения, отличающимся  
от своих собственных**  
и искреннее желание  
выслушать и понять  
позицию другого человека

**Искренность и открытость.**  
Отсутствие скрытых,  
манипулятивных целей

**Ориентация на поиск решения,**  
а не проблемы и виноватых

**Владение навыками коучинга.**  
Понимание, когда и как его  
применять, и что важно —  
понимание того, когда коучинг  
проводить не нужно

# Интерактив

Как вы думаете, какие **главные навыки** руководителя, использующего коучинговый подход?



## ЭМПАТИЧЕСКОЕ СЛУШАНИЕ

# Эмпатическое слушание

“ — внимательное слушание с целью понять не только мысли, но и эмоциональное состояние другого человека.

# 01

## УСТАНОВКА НА СЛУШАНИЕ

### ЭМПАТИЧЕСКОЕ СЛУШАНИЕ

Отказ от своих суждений и немедленных действий

Сосредоточение на словах собеседника

Внимательное молчание (минимум комментариев)

# 02

## ТЕЛЕСНАЯ ПОДСТРОЙКА

### ЭМПАТИЧЕСКОЕ СЛУШАНИЕ

Осознанное использование языка тела

Зрительный контакт и легкий наклон корпуса в сторону собеседника

# 03

## НАБЛЮДЕНИЕ И ОТРАЖЕНИЕ ЭМОЦИЙ

### ЭМПАТИЧЕСКОЕ СЛУШАНИЕ

Вербальное и невербальное отражение эмоций и чувств другого в ходе беседы

Перефразирование в ходе беседы

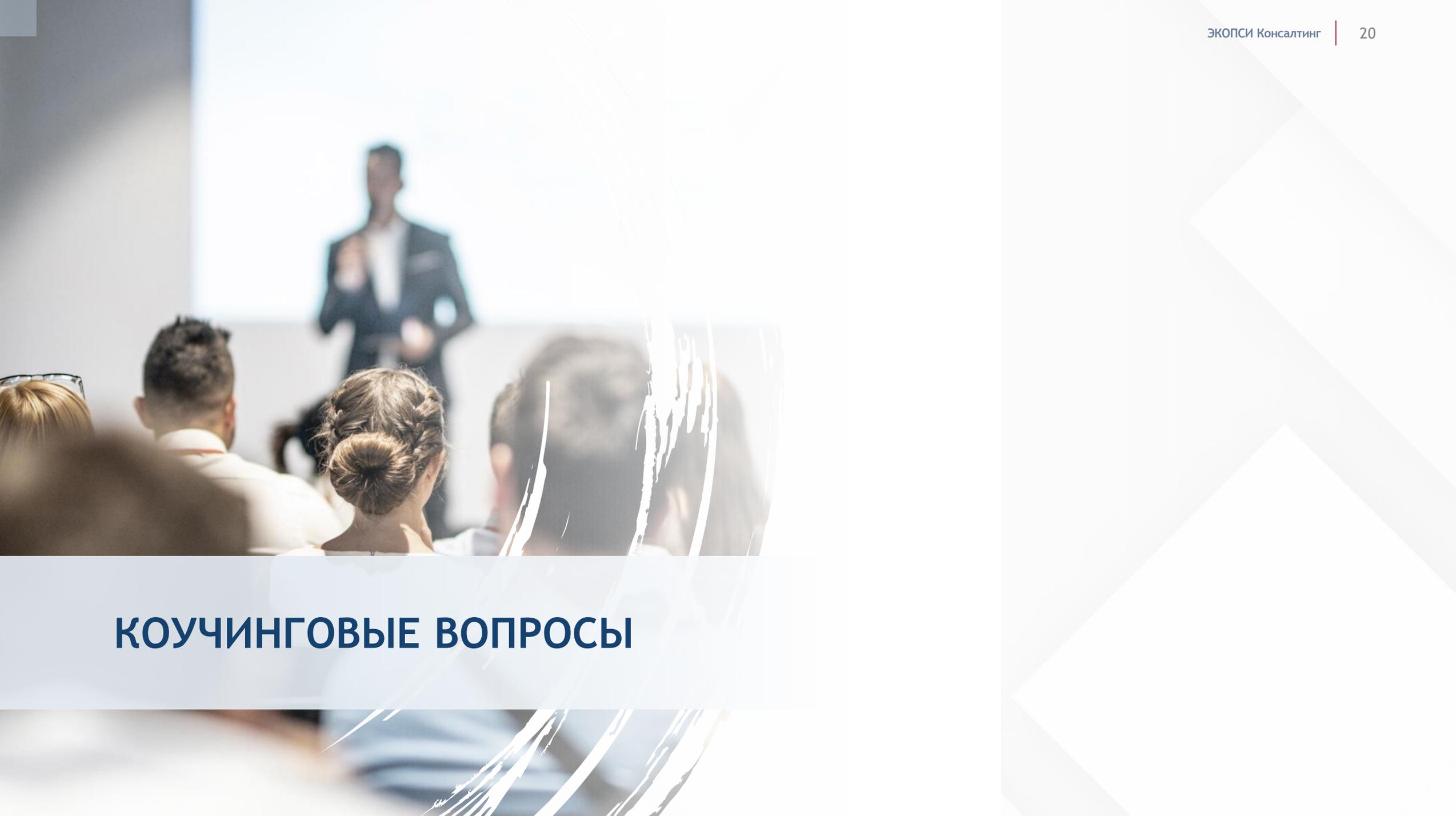
# 04

## ПРОВЕРКА ПОНИМАНИЯ

### ЭМПАТИЧЕСКОЕ СЛУШАНИЕ

Уточняющие вопросы для лучшего понимания

Резюмирование услышанного



# КОУЧИНГОВЫЕ ВОПРОСЫ

# Коучинговый формат диалога с сотрудниками

“ — эффективный способ создать единое поле для позитивных изменений. Чтобы вовлечь персонал в открытый диалог и обсуждать с работниками актуальные проблемы, нужно уметь задавать вопросы.

# КОУЧИНГОВЫЕ ВОПРОСЫ - НЕ НАВОДЯЩИЕ

В наводящих вопросах уже содержится ответ

---

Например:

“

*«Ты же, наверно, хочешь повышения»*

В вопросах с предзаданной альтернативой - или...или - есть ограничение

---

Например:

“

*«Для развития навыков переговоров тебе нужен тренинг или считаешь книгу?»*



# ВОПРОСЫ

Правильно задавая вопросы, Вы можете получить больше информации, вовлечь собеседника в обсуждение актуальной темы и даже заставить его задуматься над своим поведением.

Используйте разные типы вопросов для решения разных задач:

---

**ОТКРЫТЫЕ  
ВОПРОСЫ**

**ЗАКРЫТЫЕ  
ВОПРОСЫ**



# ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

Это вопросы, на которые подразумевается **развернутый ответ**.  
На них **нельзя** ответить «да» или «нет».

**Задавайте открытые вопросы, если хотите:**

---

- Активизировать мышление сотрудника
- Получить дополнительную информацию
- Узнать о проблемах, волнующих сотрудников
- Создать у собеседника чувство ответственности по отношению к обсуждаемым вопросам



# ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

Это вопросы, на которые ожидается **односложный ответ**.  
На них можно ответить «да» или «нет».

## Закрытые вопросы помогут Вам:

---

- Уточнить и подтвердить информацию
- Установить факты
- Достичь договоренности с сотрудником



# КОУЧИНГОВЫЕ ВОПРОСЫ

20%

Закрытые вопросы  
- подтверждающие  
вопросы, сверки:

80%

Открытые вопросы





Думаю, наши  
мнения здесь  
совпадают, не  
так ли?



у Вас все  
готово?



Это хороший  
результат?

# РЕКОМЕНДАЦИИ, КАК ПРАВИЛЬНО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ



За один раз задавайте один вопрос.



Задавайте вопросы, которые фокусируют внимание на будущем



Поддерживайте нейтральный тон



# РЕКОМЕНДАЦИИ, КАК ПРАВИЛЬНО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

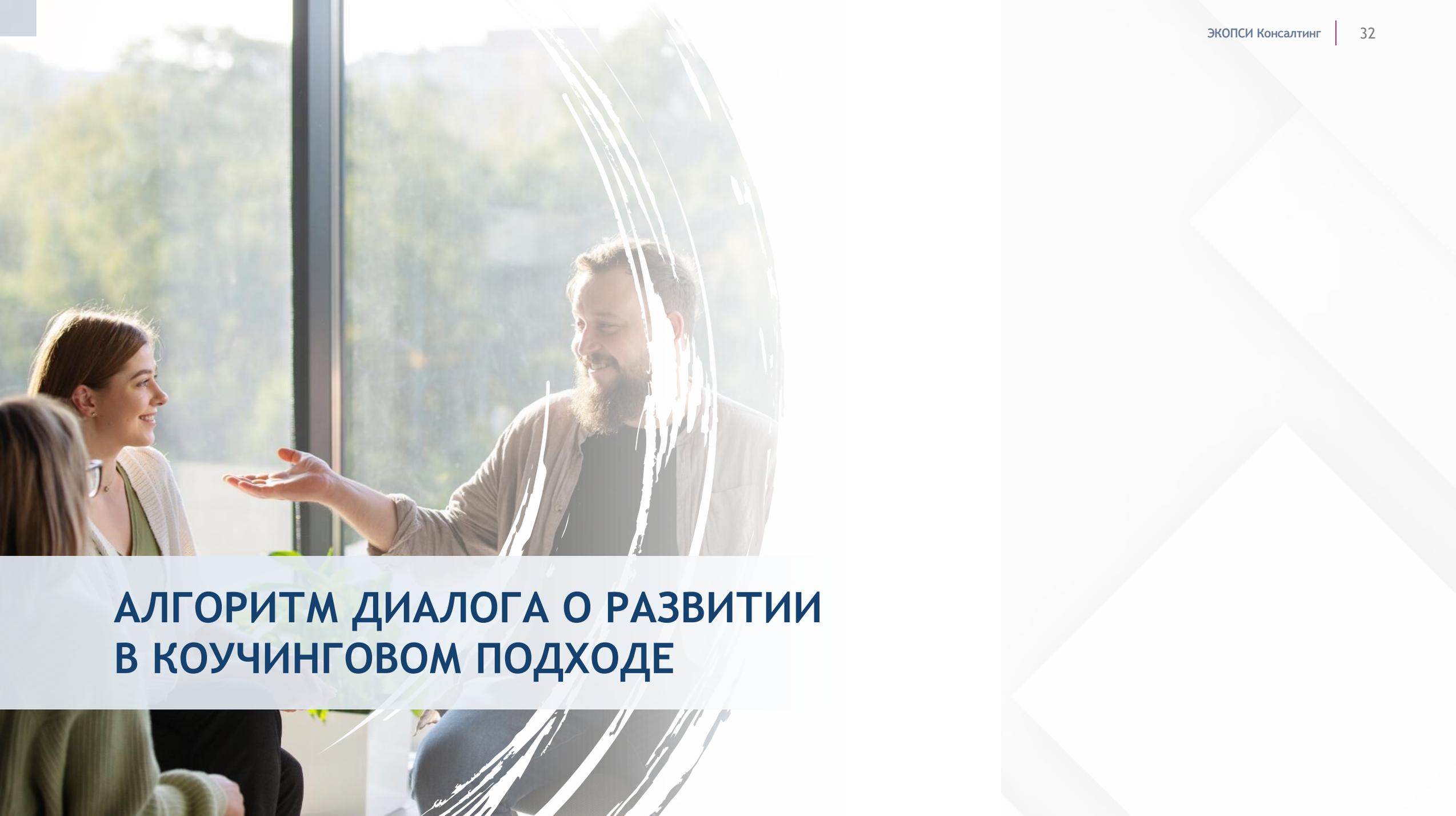
Старайтесь избегать вопросов, начинающихся с «Почему Вы...?»

---

Как правило, они несут оттенок упрёка и вызывают сопротивление или нежелание идти на контакт.

**И помните – нужно стремиться к тому, чтобы 80% времени разговора слушать собеседника, а не говорить самому!**





## АЛГОРИТМ ДИАЛОГА О РАЗВИТИИ В КОУЧИНГОВОМ ПОДХОДЕ

# Диалог о развитии

“ — эффективный способ создать единое поле для позитивных изменений.

**Цель** — согласовать приоритеты и подходы к развитию сотрудника на будущий период

# АЛГОРИТМ ДИАЛОГА О РАЗВИТИИ

## До встречи:

---

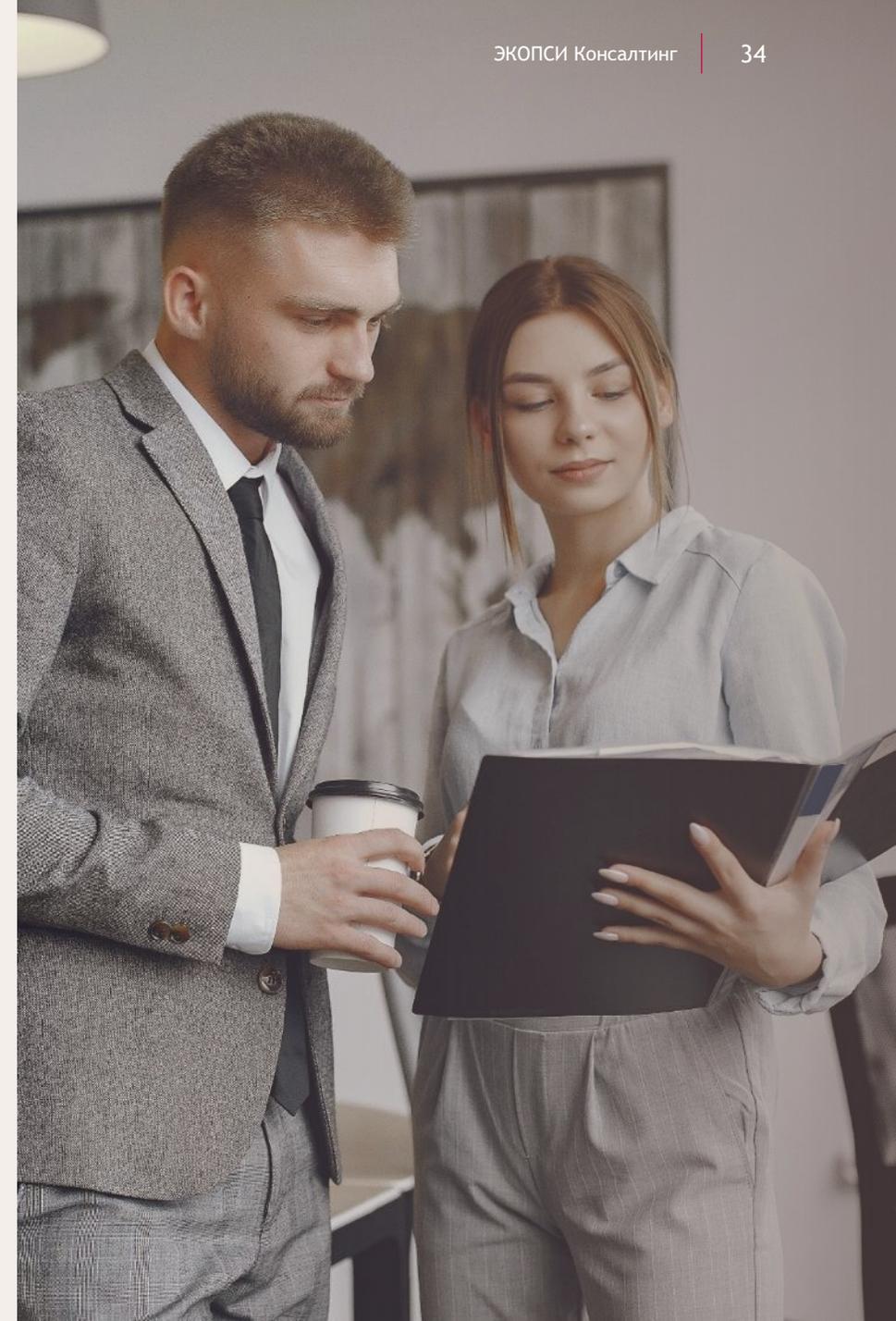
01

Обдумайте, что сотрудник делает успешно и что ему полезно изменить в работе (начать делать по-новому или перестать делать), чтобы достигать лучшего результата.

02

Обдумайте, какие цели стоят перед сотрудником.

Какие из них являются новыми или могут вызывать сложности (их достижение потребует развития)? Что сотруднику полезно развивать, чтобы он достиг этих целей?



# АЛГОРИТМ ДИАЛОГА О РАЗВИТИИ

## В ходе встречи

---

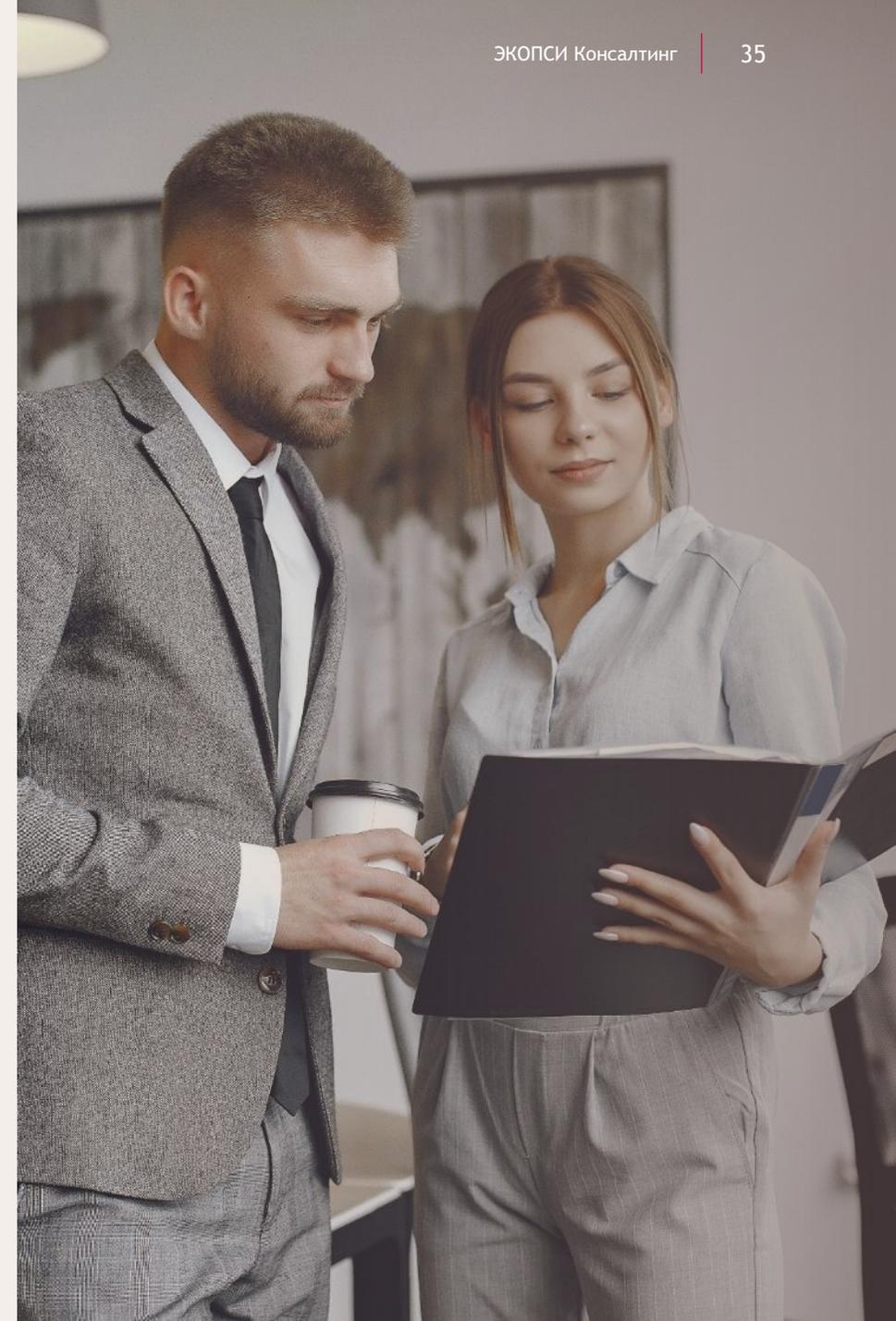
**03**

**Обозначьте повестку и спросите сотрудника о том, как он видит приоритеты своего развития:**

- Как ты видишь приоритеты своего развития на этот год?
- Что тебе нужно делать по-новому, чему нужно научиться, чтобы достичь целей, которые мы обсудили?

**04**

**Выскажите свое мнение о приоритетах развития сотрудника в предстоящем периоде.**



# АЛГОРИТМ ДИАЛОГА О РАЗВИТИИ

## В ходе встречи

### 05

Договоритесь об одном-двух главных приоритетах развития сотрудника на будущий период. Выбирайте приоритеты, максимально полезные для улучшения результатов работы.

### 06

Обсудите, как сотрудник собирается развиваться.  
(методы развития, например - действия на рабочем месте и пр.):

#### Действия на рабочем месте:

«Что ты будешь делать по-новому, чтобы точнее подбирать сотрудников?»

#### Развивающее задание / проект / стажировка:

«А что, если тебе неделю поработать в нашем отделе подбора – пройти там стажировку?»

#### Самообучение:

«Какие знания тебе нужны для этого? Где ты мог бы почерпнуть их сам? Например, что ты можешь прочитать?»

#### Обучение на опыте других:

«С кем тебе полезно проконсультироваться, узнать про их опыт?»

#### Поиск обратной связи:

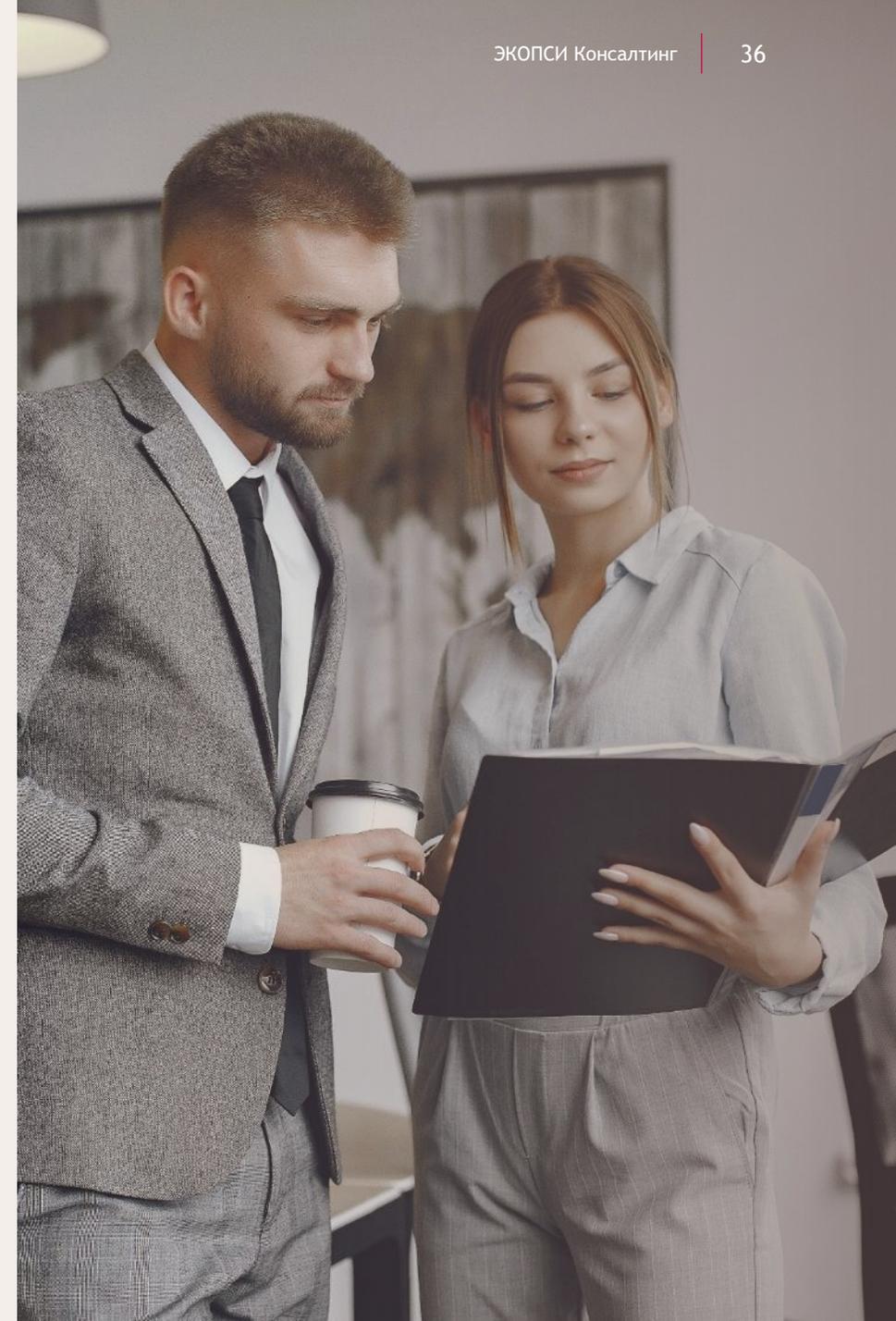
«У кого ты можешь получить обратную связь по этой теме?»

#### Обучающие программы:

«Какое обучение может в этом помочь?»

### 07

Спросите, какая помощь в развитии нужна сотруднику с вашей стороны.



# АЛГОРИТМ ДИАЛОГА О РАЗВИТИИ

## После встречи

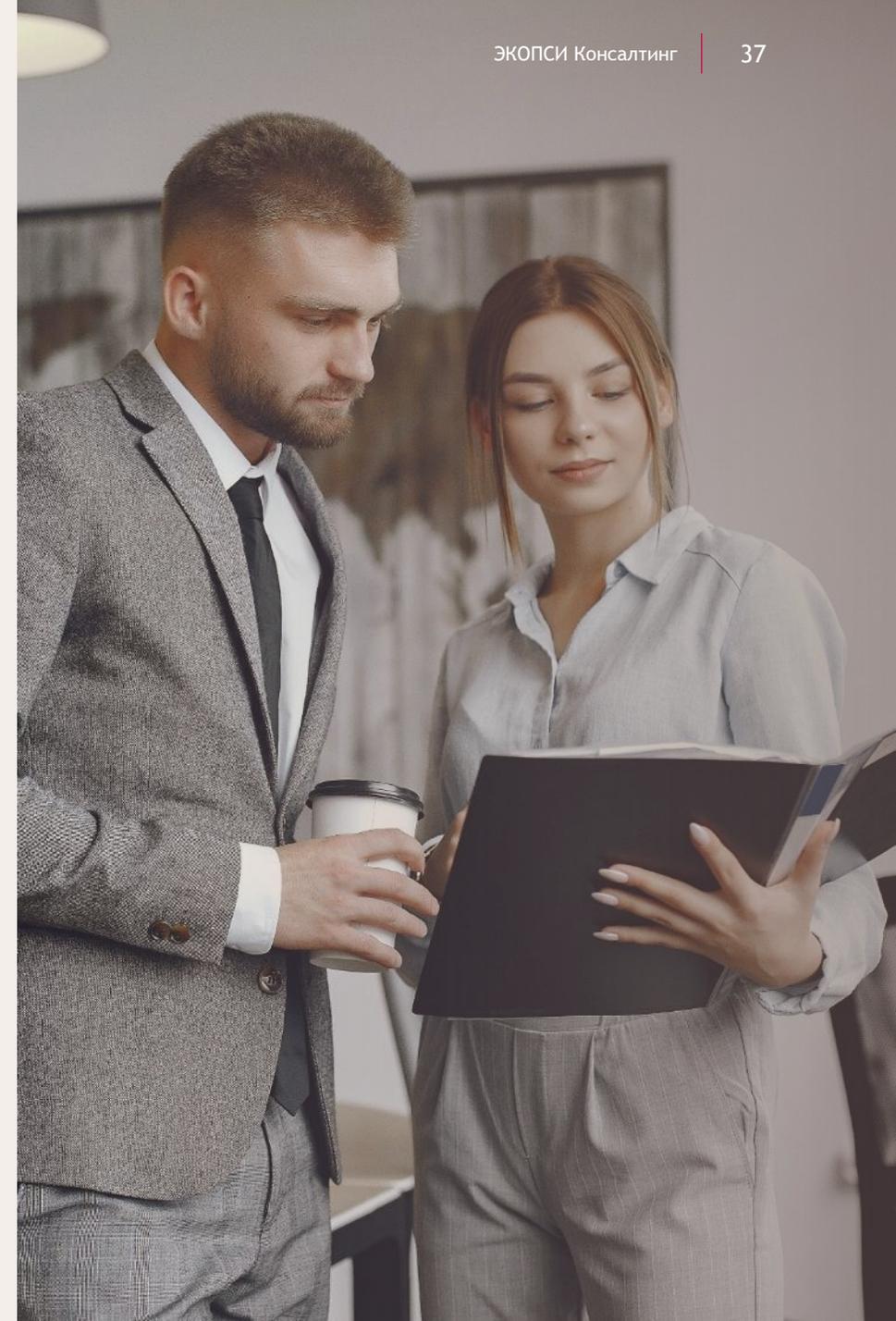
---

08

Периодически интересуйтесь тем, как у сотрудника получается осваивать новое.

09

Оказывайте сотруднику помощь, о которой вы договорились.



# ИТОГИ ВЕБИНАРА

**01** Коучинг и коучинговый стиль управления

**02** Преимущества коучингового стиля

**03** Принципы коучингового взаимодействия

**04** Ключевые навыки руководителя, применяющего коуч-подход: эмпатическое слушание и коучинговые вопросы

**05** Алгоритм диалога о развитии в коучинговом подходе



# ИТОГОВОЕ УПРАЖНЕНИЕ

- Где сейчас находитесь относительно точек А и В, расставленных на шкале «Мои знания и навыки в коучинговом стиле управления»



# ИТОГОВОЕ УПРАЖНЕНИЕ

- Напишите одним словом ваш инсайт, с чем вы уходите
- Что самое ценное возьмете для себя из вебинара?





**Хотели бы вы узнать больше  
про коучинг и развитие  
коучингового стиля  
управления?**

# ЭКОПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ



+7 (495) 645-00-40



info@ecopsy.ru



[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)



@ecopsy\_consulting

