



## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ

### Коуч

#### I. Общие сведения

##### **Наименование вида профессиональной деятельности**

Организация самостоятельной деятельности взрослых по развитию и мобилизации внутренних ресурсов в контексте решения жизненных, профессиональных и деловых задач.

##### **Основная цель профессиональной деятельности коуча**

Рост эффективности и качества самостоятельной деятельности взрослых (в индивидуальном и групповом формате) по осознанной постановке развивающих жизненных, профессиональных и деловых целей, принятию и реализации ответственных решений, созданию оптимальных стратегий и планов действий по достижению целей, сокращению затрат и времени достижения результатов, раскрытию человеческого потенциала.

Профессиональная деятельность коуча направлена на удовлетворение потребностей человека в интеллектуальном, духовном и физическом совершенствовании, авторстве своего жизненного пути, повышении качества жизни; на удовлетворение потребностей общества и государства в развитии человеческого капитала, повышении эффективности управления и организации труда, повышении качества принятия управленческих решений руководителями всех уровней, эффективного использования материальных и человеческих ресурсов, оптимизации производственной деятельности, внедрении изменений, инновационных технологий и решений, обеспечении устойчивого развития.

##### **Виды трудовой деятельности (группы занятий):**

- коуч, лайф-коуч, карьерный коуч, спортивный коуч, коуч личной эффективности;
- бизнес-коуч, корпоративный коуч;
- групповой коуч, командный коуч;
- коуч высших руководителей (executive-коуч);
- коуч-наставник;
- коуч-супервизор.

## **II. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности)**

### **Обобщенная трудовая функция А. Уровень квалификации – 6.**

**Содержание:** проведение программ коучинга для индивидуальных клиентов в контексте их жизненных и профессиональных задач (лайф-коучинг, карьерный коучинг, спортивный коучинг, коучинг личной эффективности и др.)

#### **Конкретные трудовые функции:**

- установление формата коучингового взаимодействия с потенциальным клиентом коучинга на основе диагностики его готовности к осознанной ответственной целенаправленной работе над заявляемыми им жизненными и профессиональными целями;
- выявление и постановка целей развития для достижения заявляемых клиентом коучинга жизненных и профессиональных целей и задач, определение критериев достижения результатов;
- организация деятельности клиента коучинга по анализу текущей ситуации, определению препятствий и возможностей, поиску внутренних и внешних ресурсов и выбору путей достижения желаемых результатов;
- организация совместного мониторинга и оценки продвижения клиента коучинга к достижению поставленных им целей;
- ведение документации, обеспечивающей реализацию программы коучинга, в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности.

### **Обобщенная трудовая функция В. Уровень квалификации – 6.**

**Содержание:** проведение программ коучинга для индивидуальных клиентов в контексте организации и бизнеса (бизнес-коучинг, корпоративный коучинг).

#### **Конкретные трудовые функции:**

- выявление потребностей и возможностей заказчика услуги коучинга (организации) в проведении программы коучинга с учётом организационных и бизнес-задач;
- установление формата коучингового взаимодействия с сотрудником организации - клиентом коучинга;
- разработка программы индивидуального коучинга для сотрудника организации - клиента коучинга;
- организация деятельности сотрудника - клиента коучинга по анализу текущей ситуации, определению препятствий и возможностей, поиску внутренних и внешних ресурсов, и выбору путей достижения согласованных целей в контексте организации / бизнеса;
- организация трёхстороннего (заказчик услуги коучинга, сотрудник-клиент коучинга, коуч) мониторинга и оценки продвижения сотрудника - клиента коучинга к достижению целей программы коучинга;

- ведение документации, обеспечивающей реализацию программы коучинга в организации, в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности.

### **Обобщенная трудовая функция С. Уровень квалификации – 7.**

**Содержание:** проведение программ коучинга для групп/команд, объединённых общей жизненной и/или профессиональной темой развития, общими целями и задачами (групповой коучинг, командный коучинг).

#### **Конкретные трудовые функции:**

- установление формата коучингового взаимодействия с заказчиком и с группой / командой потенциальных участников коучинговой программы;
- выявление и постановка участниками коучинговой группы/команды индивидуальных целей развития в контексте целей программы, жизненных и профессиональных целей участников, определение и согласование индивидуальных и групповых/командных критериев достижения результатов;
- организация совместной деятельности участников коучинговой группы/команды по анализу текущей ситуации, определению препятствий и возможностей, поиску внутренних и внешних ресурсов, и выбору путей достижения желаемых результатов развития на индивидуальном и групповом/командном/организационном уровнях;
- организация совместной деятельности участников коучинговой программы по мониторингу и оценке достижения ими целей развития на индивидуальном и групповом / командном/организационном уровнях;
- разработка и ведение документации коучинговой группы/команды в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности.

### **Обобщенная трудовая функция D. Уровень квалификации – 7.**

**Содержание:** проведение программ коучинга для руководителей высшего звена организаций / бизнеса, руководителей и кандидатов на должности руководителей органов управления государственных и муниципальных образований, владельцев бизнеса (коучинг высших руководителей).

#### **Конкретные трудовые функции:**

- установление формата коучингового взаимодействия с потенциальным клиентом коучинга с учётом актуальных для него вызовов и контекста развития (организация / бизнес / отрасль / регион / сфера государственного или муниципального управления и др.);
- постановка целей программы коучинга для клиента с учётом ожиданий ключевых заинтересованных сторон (представителей органов государственной власти, акционеров, членов советов директоров, бизнес-партнёров и др.) и согласование критериев достижения результатов;
- организация деятельности клиента коучинга по комплексному анализу текущей ситуации, определению препятствий и возможностей, поиску внутренних и внешних ресурсов, и выбору путей достижения желаемых результатов;
- организация многостороннего мониторинга и оценки продвижения клиента коучинга к достижению согласованных целей программы коучинга;

- разработка и ведение документации, обеспечивающей реализацию программы коучинга в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности.

### **Обобщенная трудовая функция Е. Уровень квалификации – 7.**

**Содержание:** проведение программ развития базовых и/или специализированных навыков коучинга для лиц, имеющих или получающих соответствующую квалификацию.

#### **Конкретные трудовые функции:**

- установление формата коучингового и наставнического взаимодействия с потенциальными участниками программы;
- постановка индивидуальных целей развития базовых и/или специализированных навыков коучинга в контексте жизненных и профессиональных целей участников программы;
- ведение практики развития базовых и/или специализированных навыков коучинга;
- ведение документации, обеспечивающей организацию и проведение программы развития базовых и/или специализированных навыков коучинга в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности.

### **Обобщенная трудовая функция F. Уровень квалификации – 8.**

**Содержание:** проведение коучинговой супервизии и оценки качества работы коуча для лиц, имеющих или получающих соответствующую квалификацию.

#### **Конкретные трудовые функции:**

- установление формата коучинговой супервизии с коучем/группой коучей;
- организация деятельности коуча по анализу его практики и планированию развития профессиональных коучинговых компетенций в формате индивидуальной/групповой супервизии;
- организация мониторинга и оценки продвижения коуча, проходящего индивидуальную или групповую коучинговую супервизию, к достижению поставленных им целей профессионального и личного развития;
- разработка и ведение документации индивидуальной/групповой коучинговой супервизии в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности.

## **III. Характеристика обобщённых трудовых функций**

### **3.1. Обобщённая трудовая функция А**

**Проведение программ коучинга для индивидуальных клиентов в контексте их жизненных и профессиональных задач (лайф-коучинг, карьерный коучинг, спортивный коучинг, коучинг личной эффективности и др.).**

#### **Возможные наименования должностей:**

Коуч, лайф-коуч, карьерный коуч, спортивный коуч, коуч личной эффективности и др.

#### **Требования к образованию и обучению:**

- высшее образование (бакалавриат) или среднее профессиональное образование;
- дополнительная профессиональная подготовка по практическим базовым навыкам (компетенциям) коуча в объёме не менее 90 академических часов;
- дополнительная профессиональная подготовка по профилю коучинговой специализации.

#### **Требования к опыту практической работы:**

- не менее 2-х лет общего трудового стажа;
- практика индивидуальных коуч-сессий с клиентами - не менее 25 часов.

#### **Особые условия допуска к работе:**

- прохождение коучинговой супервизии не менее 2 раз в год;
- лиц, состоящих на учёте в психо-неврологических и/или наркологических диспансерах, не рекомендуется привлекать к данной работе.

#### **3.1.1. Трудовая функция**

***Установление формата коучингового взаимодействия с потенциальным клиентом коучинга на основе диагностики его готовности к осознанной ответственной целенаправленной работе над заявляемыми им жизненными и профессиональными целями.***

#### **Трудовые действия:**

- устанавливать уважительные доверительные отношения с потенциальным клиентом коучинга, способствующие предъявлению клиентом своих жизненных и профессиональных целей;
- выявлять опыт потенциального клиента коучинга в области постановки и достижения развивающих целей в жизни и профессиональной деятельности;
- оценивать степень готовности потенциального клиента к осознанной ответственной целенаправленной работе над заявляемыми им жизненными и профессиональными целями;
- создавать условия для проведения клиентом коучинга самостоятельной оценки степени готовности к осознанной ответственной целенаправленной работе над заявляемыми им жизненными и профессиональными целями;

- обеспечивать понимание клиентом коучинга особенностей работы с информацией, составляющей персональную, семейную, профессиональную, коммерческую и государственную тайну, и ответственности клиента за защиту данной информации;
- согласовывать с потенциальным клиентом коучинга условия и рамки коучингового взаимодействия в соответствии с этическими нормами коучинга и требованиями действующего законодательства Российской Федерации;
- при необходимости давать рекомендации / предоставлять информацию о специалистах других областей.

### **Необходимые умения:**

- выстраивать субъект-субъектные отношения, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных;
- отслеживать и регулировать собственное состояние в соответствии с контекстом и задачами коучингового взаимодействия, в том числе быть ролевой моделью в наблюдении за своим состоянием;
- выявлять мотивацию к осознанной ответственной целенаправленной работе над жизненными и профессиональными целями;
- вести постоянное наблюдение за конгруэнтностью вербального и невербального поведения, отличать взрослое, осознанное и ответственное поведение от иных форм поведения;
- оценивать ресурсность текущего состояния потенциального клиента коучинга в ходе коучингового диалога;
- анализировать форму и содержание высказываний клиента коучинга, выявляя источники внешней и внутренней мотивации;
- проводить различие между декларируемой и скрытой мотивацией, способствуя осознанию клиентом коучинга более глубоких уровней мотивации к развитию;
- распознавать манипулятивное поведение и помогать клиенту коучинга осознать его;
- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям вербального и невербального поведения;
- ясно излагать цели использования коучинговых техник, методов или упражнений;
- обращать внимание клиента коучинга на расхождения между его наблюдаемым поведением и содержанием его высказываний;
- профессиональные этические нормы коучинга.

### **Необходимые знания:**

- различия между коучингом и обучением, тренингом, психологической помощью, психотерапией, консультированием, менторингом и наставничеством;
- особенности заключения коучингового соглашения с индивидуальным клиентом коучинга;
- представление о физических, психологических и культурных границах в коммуникации;
- основы эффективной коммуникации, включая знания о невербальном языке и возможностях его использования в коммуникациях;
- основы эмоциональной компетентности;
- основы мотивационной компетентности;
- знания особенностей проявления разных типов мышления: лево- и правополушарного, рационально-логического и интуитивно-целостного и др.;

- основные способы диагностики ценностно-смысловой, эмоционально-волевой, потребностно-мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной и других сфер;
- принципы и модели предоставления и получения обратной связи;
- закономерности и стадии развития личности, основные закономерности жизненных и профессиональных изменений и переходов;
- закономерности и стадии развития человека в области практики соответствующей специализации коучинга (карьерный, спортивный и др.);
- нормы действующего законодательства Российской Федерации по регулированию договорных отношений, по защите персональной информации, коммерческой и государственной тайны;
- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог.

**Другие характеристики:**

- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени

**3.1.2. Трудовая функция**

***Выявление и постановка целей развития для достижения заявляемых клиентом коучинга жизненных и профессиональных целей и задач, определение критериев достижения результатов.***

**Трудовые действия:**

- развивать уважительные доверительные коучинговые отношения с клиентом коучинга на основе профессиональных этических норм коучинга;
- выявлять значимые для клиента коучинга желаемые цели достижения и соответствующие им цели развития в жизни и профессиональной деятельности;
- создавать условия для точного и конкретного самостоятельного формулирования клиентом коучинга заявляемых им жизненных и профессиональных целей, а также соответствующих им целей развития;
- содействовать расстановке приоритетов целей;
- выявлять и фиксировать значимые для клиента коучинга критерии и показатели достижения результатов для процесса коучинга и для реализации целей достижения;
- разрабатывать эффективную программу и план коучинга с клиентом;
- при необходимости давать рекомендации / предоставлять доступ к специалистам других областей.

**Необходимые умения:**

- выстраивать и развивать субъект-субъектные отношения, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных;

- анализировать форму и содержание высказываний клиента коучинга в контексте заявляемых им целей;
- чётко различать цели достижения и цели развития, уметь формулировать их в измеримом формате;
- выявлять критерии и показатели достижения целей на поведенческом и эмоционально-личностном уровне;
- проверять реалистичность заявляемых целей и показателей их достижения;
- распознавать манипулятивное поведение и помогать клиенту коучинга осознать его;
- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям вербального и невербального поведения;
- обращать внимание клиента коучинга на расхождения между его наблюдаемым поведением и содержанием его высказываний.

**Необходимые знания:**

- основы эффективной коммуникации, включая знания о невербальном языке и возможностях его использования в коммуникациях;
- профессиональные этические нормы коучинга;
- различия между коучингом и обучением, тренингом, психологической помощью, психотерапией, консультированием, менторингом и наставничеством;
- основы эмоциональной компетентности;
- знания особенностей проявления разных типов мышления: лево- и правополушарного, рационально-логического и интуитивно-целостного и др.;
- модели и способы постановки целей и отслеживания результатов;
- закономерности и стадии развития личности;
- основные закономерности жизненных, профессиональных и организационных изменений и переходов;
- особенности постановки целей и формулирования критериев их достижения в области практики соответствующей специализации коучинга (карьерный, спортивный и др.);
- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью.

**Другие характеристики:**

- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.



### 3.1.3. Трудовая функция

*Организация деятельности клиента коучинга по анализу текущей ситуации, определению препятствий и возможностей, поиску внутренних и внешних ресурсов, и выбору путей достижения желаемых результатов.*

#### **Трудовые действия:**

- организовывать проведение коучинговых сессий с учётом индивидуальных потребностей клиента коучинга, включая место и время их проведения;
- организовывать деятельность клиента коучинга по анализу текущей ситуации в его жизни и профессиональной деятельности, исследованию его ценностей, ролей, смыслов, предназначения в связи с целями, заявленными для программы коучинга;
- организовывать деятельность клиента коучинга по самостоятельному выявлению внешних и внутренних препятствий на пути достижения поставленных целей;
- организовывать деятельность клиента коучинга по поиску возможностей, внешних и внутренних ресурсов, способствующих достижению клиентом коучинга его целей;
- организовывать деятельность клиента коучинга по составлению реалистичного плана действий, обеспечивающего достижение поставленных целей, в том числе плана по развитию приоритетных компетенций, умений, навыков;
- при необходимости давать рекомендации / предоставлять доступ к специалистам других областей.

#### **Необходимые умения:**

- поддерживать и развивать субъект-субъектные отношения, атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных; эффективно использовать юмор, создавая ощущение лёгкости и энергии;
- отслеживать и регулировать собственное состояние в соответствии с контекстом и задачами коучингового взаимодействия, в том числе выступая в качестве ролевой модели;
- сохранять и удерживать безоценочную, независимую, эмоционально нейтральную позицию в ситуациях, вызывающих высокую эмоциональную напряжённость клиента коучинга;
- анализировать форму и содержание высказываний клиента коучинга, отслеживать и поддерживать мотивацию к осознанной ответственной целенаправленной работе над жизненными и профессиональными целями;
- организовывать совместно с клиентом коучинга исследование, прояснение и корректировку его ценностей, ролей, смыслов, предназначения; распознавать, реконструировать и моделировать систему представлений и картину мира клиента, помогая клиенту сделать ее более осознанной;
- вести постоянное наблюдение за конгруэнтностью вербального и невербального поведения, оценивать ресурсность текущего состояния клиента коучинга в ходе коучингового диалога;
- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям вербального и невербального поведения;
- проводить различие между декларируемой и скрытой мотивацией, способствуя осознанию клиентом коучинга более глубоких уровней мотивации к развитию;
- выделять в опыте, поведении и речи клиента коучинга устойчивые модели и паттерны, помогая осознавать ситуативное и повторяющееся поведение;

- распознавать манипулятивное поведение, отличать взрослое, осознанное и ответственное поведение от иных форм поведения, помогать клиенту коучинга осознать и при необходимости конструктивно изменить своё поведение, поддерживая процесс расширения осознания и принятия клиентом ответственности за свои решения, их реализацию и следствия;
- обращать внимание клиента коучинга на расхождения между его наблюдаемым поведением и содержанием его высказываний;
- управлять фокусом внимания во взаимодействии с клиентом коучинга;
- проводить мозговой штурм для выявления препятствий и возможностей, поиску внутренних и внешних ресурсов для достижения поставленных целей;
- задавать открытые вопросы, порождающие большую ясность, новые возможности или знания, приводящие к совершению открытий, озарению, пробуждающие целеустремлённость и активность, например, такие, которые бросают вызов предположениям клиента коучинга;
- организовывать рефлексии клиента коучинга для формирования вариантов действий, проверки их реалистичности, построения оптимального для клиента плана действий по достижению поставленных целей;
- моделировать ситуации, продвигающие клиента коучинга к его цели, создавать позитивный опыт продвижения к цели, помогая ему осуществить некоторые действия во время сессии коучинга с текущей поддержкой коуча;
- помогать клиенту коучинга прояснять, уточнять и самостоятельно корректировать его ценности, убеждения и представления о себе, других людях и о мире для оптимизации движения клиента к поставленным целям, помогать видеть разные взаимосвязанные факторы, влияющие на него и на его поведение (например, мысли, эмоции, тело, жизненные/ профессиональные ситуации);
- регулярно запрашивать обратную связь от клиента коучинга для повышения результативности коучингового взаимодействия (совместной работы);
- развивать способность клиента коучинга принимать решения, работать с ключевыми вопросами и развиваться (получать обратную связь, устанавливать приоритеты и темп работы, рефлексировать и учиться на опыте);

#### **Необходимые знания:**

- базовые принципы коучинга, основные модели коучинговой коммуникации, характеристики методов, форм, приёмов и средств организации деятельности клиента коучинга в процессе коучингового взаимодействия;
- способы организации рефлексивной исследовательской деятельности в применении к анализу жизненного и профессионального контекста;
- основы теории личности, типологии личности и проявления разных типов личности в целенаправленной деятельности; закономерности и стадии развития личности, жизненных и профессиональных изменений и переходов;
- методы и приёмы управления фокусом внимания в собственной деятельности и во взаимодействии с клиентом коучинга;
- способы корректировки целей, отслеживания результатов;
- явления переноса, контрпереноса, параллельных процессов в межличностной коммуникации и способы их отслеживания, учёта и использования в построении доверительного коучингового взаимодействия;

- основы эффективной межличностной и деловой коммуникации, включая знания о невербальном языке и возможностях его использования в коммуникациях;
- принципы и модели предоставления и получения обратной связи;
- особенности проявления разных типов мышления: лево- и правополушарного, рационально-логического и интуитивно-целостного и др.; представление о видах интеллекта и их проявлении в коммуникации и поведении;
- основные способы организации работы клиента коучинга по осознанию ценностно-смысловой, эмоционально-волевой, потребностно-мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной и других сфер;
- особенности развития и организации деятельности человека в сфере соответствующей специализации коучинга (карьерный, спортивный и др.).

#### **Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

### **3.1.4. Трудовая функция**

#### ***Организация совместного мониторинга и оценки продвижения клиента коучинга к достижению***

#### **Трудовые действия:**

- организовывать мониторинг продвижения клиента коучинга в направлении поставленных им жизненных и профессиональных целей на различных этапах программы коучинга;
- организовывать мониторинг продвижения клиента коучинга в направлении поставленных им целей развития (желаемых результатов изменений в сфере способностей, компетенций, ролевых и ценностно-смысловых ориентиров, восприятия себя) на различных этапах программы коучинга.

#### **Необходимые умения:**

- анализировать и обобщать вместе с клиентом коучинга информацию, полученную в ходе сессий коучинга, удерживая в фокусе внимания цели программы коучинга и целостную картину жизни и деятельности клиента;
- отслеживать вместе с клиентом коучинга эффективность реализации программы коучинга, отслеживать действия, за которые клиент коучинга взял на себя обязательство на предыдущих сессиях, корректировать план коучинга в зависимости от изменений контекста и степени продвижения клиента в достижении целей;
- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям вербального и невербального поведения;
- обращать внимание клиента коучинга на расхождения между его наблюдаемым поведением и содержанием его высказываний;

- организовывать рефлекссию клиента коучинга в отношении продвижения к поставленным целям на основе зафиксированных в начале программы критериев достижения целей, создавая условия для самостоятельной коррекции действий

**Необходимые знания:**

- способы организации рефлексивной деятельности в применении к анализу жизненного и профессионального контекста;
- принципы и модели обучения на опыте;
- принципы и модели предоставления и получения обратной связи;
- модели и методы конструктивной конфронтации;
- особенности развития и организации рефлексии человека в сфере соответствующей специализации коучинга (карьерный, спортивный и др.).

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

**3.1.5. Трудовая функция**

*Ведение документации, обеспечивающей реализацию программы коучинга, в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности.*

**Трудовые действия:**

- вести документацию по программе коучинга на бумажных и электронных носителях в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности;
- создавать отчётные (отчетно-аналитические) материалы по запросу клиента коучинга;
- обеспечивать конфиденциальность хранения информации о клиенте коучинга и содержании сессий коучинга.

**Необходимые умения:**

- создавать и вести документацию по программе индивидуального коучинга с учётом стандартов и требований профессиональных ассоциаций / объединений / профессиональных сообществ коучей, в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч»;
- определять законность требований различных категорий граждан и должностных лиц о предоставлении доступа к информации о клиентах коучинга и документации программ коучинга;
- соблюдать меры информационной безопасности.

**Необходимые знания:**

- профессиональные этические нормы, зафиксированные в профессиональном стандарте профессии «Коуч»;
- профессиональные этические нормы и требования, зафиксированные в этических кодексах профессиональных ассоциаций / объединений / профессиональных сообществ коучей, членом которых является коуч;
- нормы действующего законодательства Российской Федерации по регулированию договорных отношений, по защите персональной информации, коммерческой и государственной тайны.

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

**3.2. Обобщённая трудовая функция В****Проведение программ коучинга для индивидуальных клиентов в контексте организации и бизнеса (бизнес-коучинг, корпоративный коучинг)****Возможные наименования должностей:**

Бизнес-коуч, корпоративный коуч.

**Требования к образованию и обучению:**

- высшее образование (бакалавриат) или среднее профессиональное образование;
- дополнительная профессиональная подготовка по практическим базовым навыкам (компетенциям) коуча в объёме не менее 90 академических часов;
- дополнительная профессиональная подготовка по профилю коучинговой специализации.

**Требования к опыту практической работы:**

- не менее 2-х лет общего трудового стажа;
- практика индивидуальных коуч-сессий с клиентами — не менее 100 часов

**Особые условия допуска к работе:**

- прохождение коучинговой супервизии не менее двух раз в год ;
- лиц, состоящих на учёте в психо-неврологических и/или наркологических диспансерах, не рекомендуется привлекать к данной работе.

### 3.2.1. Трудовая функция

***Выявление потребностей и возможностей заказчика услуги коучинга (организации) в проведении программы коучинга с учётом организационных и бизнес-задач.***

#### **Трудовые действия:**

- выработать формат коучинговых взаимодействий с заказчиком услуги коучинга (организацией) и потенциальным клиентом коучинга (сотрудник организации) на основе профессиональных этических норм коучинга, проводя разграничение между коучингом и обучением, тренингом, психологической помощью, психотерапией, консультированием, менторингом и наставничеством;
- устанавливать уважительные доверительные отношения с представителями организации-заказчика и сотрудником — потенциальным клиентом коучинга, способствующие откровенному диалогу о целях, задачах и вызовах организации / бизнеса, отдельных сотрудников, связанных с ними целями развития сотрудника — потенциального клиента коучинга;
- диагностировать степень готовности организации к проведению коучинговых программ, к поддержке работы сотрудника над целями развития в коучинговом формате.

#### **Необходимые умения:**

- выстраивать и развивать субъект-субъектные отношения в организационном контексте, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных в ситуации общения с между участниками процесса, находящимися на разных ступенях иерархии организации / бизнеса;
- прояснять цели, задачи и вызовы организации / бизнеса, отдельных сотрудников, выявлять связанные с ними цели развития сотрудника — потенциального клиента коучинга;
- фасилитировать групповое обсуждение;
- распознавать особенности корпоративной культуры, выявлять паттерны, способствующие и препятствующие эффективной реализации коучинговых программ в организации;
- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) обратную связь по наблюдаемым проявлениям корпоративной культуры и организационного поведения;
- обращать внимание заказчика и сотрудника — потенциального клиента коучинга на факторы, способствующие и препятствующие реализации коучинговой программы.

#### **Необходимые знания:**

- особенности разработки и реализации программ коучинга для индивидуальных клиентов коучинга в контексте организации / бизнеса;
- особенности применения профессиональных этических норм коучинга в контексте организаций, различия между коучингом и обучением, тренингом, психологической помощью, психотерапией, консультированием, менторингом и наставничеством в контексте постановки целей развития сотрудника;
- закономерности и стадии развития организации, основные закономерности организационных изменений;
- представление об основных организационных и бизнес-функциях, об организационных и бизнес-компетенциях, областях и целях развития сотрудников на разных ступенях иерархии организации / бизнеса;

- типы и динамика развития корпоративной культуры, особенности проявления различных культурных контекстов и традиций в поведении сотрудников, находящихся на разных ступенях иерархии организации / бизнеса;
- основы эффективной коммуникации;
- принципы и модели предоставления и получения обратной связи, конструктивной конфронтации.

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

**3.2.2. Трудовая функция**

***Установление формата коучингового взаимодействия с сотрудником организации – клиентом коучинга.***

**Трудовые действия:**

- проводить диагностику и организовывать самодиагностику готовности сотрудника – потенциального клиента коучинга к осознанной ответственной целенаправленной работе над профессиональными целями с предоставлением развивающей обратной связи в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч»;
- согласовывать с сотрудником – потенциальным клиентом коучинга условия и рамки коучингового взаимодействия в соответствии с этическими нормами коучинга и требованиями действующего законодательства Российской Федерации;
- обеспечивать понимание сотрудником - потенциальным клиентом коучинга особенностей работы с информацией, составляющей персональную, семейную, профессиональную, коммерческую и государственную тайну, и ответственности клиента за защиту данной информации;
- давать рекомендации / предоставлять информацию о специалистах других областей в случае выявления потребностей сотрудника и/или организации, которые могут быть удовлетворены в форматах обучения, тренинга, психологической помощи, психотерапии, консультирования, менторинга и наставничества.

**Необходимые умения:**

- развивать субъект-субъектные отношения с сотрудником – клиентом коучинга, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных в ситуации общения с между участниками процесса, находящимися на разных ступенях иерархии организации / бизнеса
- выявлять конфликты интересов и целей;
- выявлять мотивацию сотрудника – клиента коучинга к осознанной ответственной целенаправленной работе над профессиональными целями, проводя различие между декла-

рируемой и скрытой мотивацией, способствуя осознанию более глубоких уровней мотивации к профессиональному развитию;

- чётко различать цели профессионального развития и достижения производственных результатов, уметь формулировать их в измеримом формате;
- применять модели компетенций, используемые в организационном и бизнес-контексте, для постановки целей развития сотрудника.

#### **Необходимые знания:**

- основы эффективной коммуникации, эмоциональной компетентности;
- особенности заключения коучингового соглашения с заказчиками и сотрудником организации – клиентом коучинга;
- особенности применения профессиональных этических норм коучинга в контексте организаций, различия между коучингом и обучением, тренингом, психологической помощью, психотерапией, консультированием, менторингом и наставничеством в контексте постановки целей развития сотрудника;
- представление об основных организационных и бизнес-функциях, об организационных и бизнес-компетенциях, областях и целях развития сотрудников на разных ступенях иерархии организации / бизнеса;
- основы мотивационной компетентности;
- основные способы диагностики ценностно-смысловой, эмоционально-волевой, потребностно-мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной и других сфер;
- модели компетенций и способы развития компетенций сотрудников в контексте организации / бизнеса;
- особенности постановки целей и формулирования критериев их достижения в контексте организации / бизнеса;
- нормы действующего законодательства Российской Федерации по регулированию договорных отношений, по защите персональной информации, коммерческой и государственной тайны.

#### **Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

### **3.2.3. Трудовая функция**

*Разработка программы индивидуального коучинга для сотрудника организации - клиента коучинга.*

#### **Трудовые действия:**

- организовывать развивающий диалог между представителями организации-заказчика услуги коучинга и сотрудником – клиентом коучинга по постановке и согласованию



целей профессионального развития сотрудника и достижения им производственных результатов в контексте целей развития организации / бизнеса;

- организовывать определение и согласование критериев достижения результатов программы коучинга с заказчиком услуги коучинга и сотрудником – клиентом коучинга;
- согласовывать программу индивидуального коучинга с учётом потребностей организации и с соблюдением этических норм профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности;
- обеспечивать понимание представителями организации-заказчика особенностей работы с информацией, составляющей персональную, семейную, профессиональную, коммерческую и государственную тайну, и ответственности сторон за защиту данной информации;
- согласовывать с организацией-заказчиком условия и рамки коучингового взаимодействия в соответствии с этическими нормами коучинга и требованиями действующего законодательства Российской Федерации.

#### **Необходимые умения:**

- выстраивать и развивать субъект-субъектные отношения в организационном контексте, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных в ситуации общения с между участниками процесса, находящимися на разных ступенях иерархии организации / бизнеса;
- выявлять конфликты интересов и целей в ситуации группового диалога, организовывать совместный поиск конструктивных решений в контексте организации / бизнеса;
- выявлять мотивацию к осознанной ответственной целенаправленной работе над профессиональными целями, проводя различие между декларируемой и скрытой мотивацией, способствуя осознанию клиентом коучинга более глубоких уровней мотивации к профессиональному развитию;
- чётко различать цели профессионального развития и достижения производственных результатов, уметь формулировать их в измеримом формате;
- применять модели компетенций, используемые в организационном и бизнес-контексте, для постановки целей развития сотрудника;

#### **Необходимые знания:**

- основы эффективной коммуникации, эмоциональной компетентности;
- особенности применения профессиональных этических норм коучинга в контексте организаций, различия между коучингом и обучением, тренингом, психологической помощью, психотерапией, консультированием, менторингом и наставничеством в контексте постановки целей развития сотрудника;
- представление об основных организационных и бизнес-функциях, об организационных и бизнес-компетенциях, областях и целях развития сотрудников на разных ступенях иерархии организации / бизнеса;
- основы мотивационной компетентности;
- основные способы диагностики ценностно-смысловой, эмоционально-волевой, потребностно-мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной и других сфер;
- модели компетенций и способы развития компетенций сотрудников в контексте организации / бизнеса;
- особенности постановки целей и формулирования критериев их достижения в контексте организации / бизнеса;

- нормы действующего законодательства Российской Федерации по регулированию договорных отношений, по защите персональной информации, коммерческой и государственной тайны.

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

### 3.2.4. Трудовая функция

*Организация деятельности сотрудника – клиента коучинга по анализу текущей ситуации, определению препятствий и возможностей, поиску внутренних и внешних ресурсов, и выбору путей достижения согласованных целей в контексте организации / бизнеса.*

**Трудовые действия:**

- организовывать деятельность сотрудника – клиента коучинга по анализу текущей ситуации в профессиональной деятельности и жизни, исследованию его ценностей, ролей, смыслов, предназначения в связи с согласованными для программы коучинга целями профессионального развития сотрудника и достижения им производственных результатов в контексте целей развития организации / бизнеса;
- организовывать деятельность клиента коучинга по самостоятельному выявлению внешних и внутренних препятствий на пути достижения согласованных целей;
- организовывать деятельность сотрудника – клиента коучинга по поиску возможностей, внешних и внутренних ресурсов, способствующих достижению согласованных целей;
- организовывать деятельность сотрудника – клиента коучинга по составлению реалистичного плана действий, обеспечивающего достижение согласованных целей, в том числе плана по развитию приоритетных компетенций, умений, навыков;
- создавать условия для корректировки согласованных целей при изменении организационного / бизнес контекста.

**Необходимые умения:**

- умение прояснять организационный контекст, структурировать информацию об организационной динамике, чтобы поддерживать самостоятельное исследование клиентом коучинга своего организационного / бизнес контекста;
- выстраивать и развивать субъект-субъектные отношения, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных; эффективно использовать юмор, создавая ощущение лёгкости и энергии;
- отслеживать и регулировать собственное состояние в соответствии с контекстом и задачами коучингового взаимодействия, в том числе выступая в качестве ролевой модели,

сохранять и удерживать безоценочную, независимую, эмоционально нейтральную позицию в ситуациях, вызывающих высокую эмоциональную напряжённость клиента коучинга;

- анализировать форму и содержание высказываний клиента коучинга, отслеживать и поддерживать мотивацию к осознанной ответственной целенаправленной работе над согласованными целями;

- организовывать совместно с клиентом коучинга исследование, прояснение и корректировку его ценностей, ролей, смыслов, предназначения; распознавать, реконструировать и моделировать систему представлений и картину мира клиента коучинга, помогая клиенту сделать ее более осознанной;

- вести постоянное наблюдение за конгруэнтностью вербального и невербального поведения, оценивать ресурсность текущего состояния клиента коучинга в ходе коучингового диалога, давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям вербального и невербального поведения;

- проводить различие между декларируемой и скрытой мотивацией, способствуя осознанию клиентом коучинга более глубоких уровней мотивации к развитию;

- выделять в опыте, поведении и речи клиента коучинга устойчивые модели и паттерны, помогая осознать ситуативное и повторяющееся поведение;

- распознавать манипулятивное поведение, отличать взрослое, осознанное и ответственное поведение от иных форм поведения, помогать клиенту коучинга осознать и при необходимости конструктивно изменить своё поведение, поддерживая процесс расширения осознания и принятия клиентом ответственности за свои решения, их реализацию и следствия;

- обращать внимание клиента коучинга на расхождения между его наблюдаемым поведением и содержанием его высказываний;

- управлять фокусом внимания во взаимодействии с клиентом коучинга;

- проводить мозговой штурм для выявления препятствий и возможностей, поиску внутренних и внешних ресурсов для достижения поставленных целей;

- задавать открытые вопросы, порождающие большую ясность, новые возможности или знания, приводящие к совершению открытий, озарению, пробуждающие целеустремлённость и активность, например, такие, которые бросают вызов предположениям клиента коучинга;

- организовывать рефлекссию клиента коучинга для формирования вариантов действий, проверки их реалистичности, построения оптимального для клиента плана действий по достижению поставленных целей;

- моделировать ситуации, продвигающие клиента коучинга к его цели, создавать позитивный опыт продвижения к цели, помогая ему осуществить некоторые действия во время сессии коучинга с текущей поддержкой коуча;

- помогать клиенту коучинга прояснять, уточнять и самостоятельно корректировать его ценности, убеждения и представления о себе, других людях и о мире для оптимизации движения клиента к поставленным целям, помогать видеть разные взаимосвязанные факторы, влияющие на него и на его поведение (например, мысли, эмоции, тело, жизненные/ профессиональные ситуации);

- регулярно запрашивать обратную связь от клиента коучинга для повышения результативности коучингового взаимодействия (совместной работы);

- развивать способность клиента коучинга принимать решения, работать с ключевыми вопросами и развиваться (получать обратную связь, устанавливать приоритеты и темп работы, рефлексировать и учиться на опыте);

**Необходимые знания:**

- базовые принципы коучинга, основные модели коучинговой коммуникации, характеристики различных методов, форм, приёмов и средств организации деятельности клиента коучинга в процессе коучингового взаимодействия;
- способы организации рефлексивной исследовательской деятельности в применении к анализу жизненного и профессионального контекста;
- основы теории личности, типологии личности и проявления разных типов личности в целеполагании и деятельности; закономерности и стадии развития личности, жизненных и профессиональных изменений и переходов;
- методы и приёмы управления фокусом внимания в собственной деятельности и во взаимодействии с клиентом коучинга;
- модели и способы постановки и корректировки целей, отслеживания результатов;
- явления переноса, контрпереноса, параллельных процессов в межличностной коммуникации и способы их отслеживания, учёта и использования в построении доверительного коучингового взаимодействия;
- основы эффективной межличностной и деловой коммуникации, включая знания о невербальном языке и возможностях его использования в коммуникациях;
- принципы и модели предоставления и получения обратной связи;
- особенности проявления разных типов мышления: лево- и правополушарного, рационально-логического и интуитивно-целостного и др.; представление о различных видах интеллекта и их проявлении в коммуникации и поведении;
- основные способы организации творческого диалога с клиентом коучинга, направленного на выявление и осознание ключевых элементов и закономерностей в его ценностно-смысловой, эмоционально-волевой, потребностно-мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной и др. сферах;
- общие сведения о структуре управления и организационной динамике;
- способы и методы развития профессиональных и управленческих компетенций в контексте организаций.

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

### 3.2.5. Трудовая функция

*Организация трёхстороннего (заказчик услуги коучинга, сотрудник-клиент коучинга, коуч) мониторинга и оценки продвижения сотрудника – клиента коучинга к достижению целей программы коучинга.*

#### **Трудовые действия:**

- организовывать трёхсторонний мониторинг продвижения клиента коучинга в направлении целей программы коучинга на различных ее этапах;
- организовывать мониторинг продвижения клиента коучинга в направлении поставленных им целей развития (желаемых результатов изменений в сфере способностей, компетенций, ролевых и ценностно-смысловых ориентиров, восприятия себя) на различных этапах программы коучинга.

#### **Необходимые умения:**

- анализировать и обобщать вместе с клиентом коучинга информацию, полученную в ходе сессий коучинга, одновременно удерживая в фокусе внимания цели программы коучинга и целостную картину жизни и деятельности клиента;
- отслеживать вместе с клиентом коучинга эффективность реализации программы коучинга, отслеживать действия, за которые клиент коучинга взял на себя обязательство на предыдущих сессиях, корректировать план коучинга в зависимости от изменений контекста и степени продвижения клиента в достижении целей;
- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям вербального и невербального поведения;
- обращать внимание клиента коучинга на расхождения между его наблюдаемым поведением и содержанием его высказываний;
- организовывать рефлекссию клиента коучинга в отношении продвижения к поставленным целям на основе зафиксированных в начале программы критериев достижения целей, создавая условия для самостоятельной коррекции действий.

#### **Необходимые знания:**

- способы организации рефлексивной деятельности в применении к анализу жизненного и профессионального контекста;
- принципы и модели обучения на опыте;
- принципы и модели предоставления и получения обратной связи;
- модели и методы конструктивной конфронтации;
- особенности развития и организации рефлексии человека в сфере соответствующей специализации коучинга (карьерный, спортивный и др.).

#### **Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

### 3.2.6. Трудовая функция

*Ведение документации, обеспечивающей реализацию программы коучинга в организации, в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности.*

#### **Трудовые действия:**

- вести документацию по программе коучинга на бумажных и электронных носителях в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности;
- создавать отчётные (отчетно-аналитические) материалы по запросу организации-заказчика и клиента коучинга;
- обеспечивать конфиденциальность хранения информации о клиенте коучинга и содержании сессий коучинга.

#### **Необходимые умения:**

- создавать и вести документацию по программе коучинга с учётом стандартов и требований профессиональных ассоциаций / объединений / профессиональных сообществ коучей, в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч»;
- определять законность требований различных категорий граждан и должностных лиц о предоставлении доступа к информации о клиентах коучинга и документации программ коучинга;
- соблюдать меры информационной безопасности.

#### **Необходимые знания:**

- профессиональные этические нормы, зафиксированные в профессиональном стандарте профессии «Коуч»;
- профессиональные этические нормы и требования, зафиксированные в этических кодексах профессиональных ассоциаций / объединений / профессиональных сообществ коучей, членом которых является коуч;
- специфика ведения документации по программам коучинга в организациях;
- нормы действующего законодательства Российской Федерации по регулированию договорных отношений, по защите персональной информации, коммерческой и государственной тайны.

#### **Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

### **3.3. Обобщённая трудовая функция С**

**Проведение программ коучинга для групп/команд объединённых общей жизненной и/или профессиональной темой развития, общими целями и задачами (групповой коучинг, командный коучинг)**

**Возможные наименования должностей:**

Групповой коуч, командный коуч.

**Требования к образованию и обучению:**

- высшее образование (бакалавриат) или среднее профессиональное образование;
- дополнительная профессиональная подготовка по практическим базовым навыкам (компетенциям) коуча в объёме не менее 90 академических часов;
- дополнительная подготовка в сфере группового тренинга, фасилитации групповых занятий.

**Требования к опыту практической работы:**

- не менее 2-х лет общего трудового стажа;
- практика индивидуальных коуч-сессий с клиентами — не менее 100 часов.

**Особые условия допуска к работе:**

- прохождение коучинговой супервизии не менее двух раз в год;
- лиц, состоящих на учёте в психо-неврологических и/или наркологических диспансерах, не рекомендуется привлекать к данной работе.

#### **3.3.1. Трудовая функция**

***Установление формата коучингового взаимодействия с заказчиком и с группой / командой потенциальных участников коучинговой программы.***

**Трудовые действия:**

- устанавливать уважительные доверительные отношения с потенциальными заказчиками и участниками коучинговой группы / команды, способствующие предъявлению ими своих целей;
- выявлять опыт работы потенциальных участников коучинговой группы / команды в групповом формате, опыт в области постановки и достижения целей в жизни и профессиональной деятельности;
- создавать условия для проведения потенциальными участниками коучинговой группы / команды самостоятельной оценки степени готовности и мотивации к осознанной ответственной целенаправленной работе над индивидуальными целями в групповом формате;
- отбирать участников в коучинговую группу;
- предоставлять конструктивную обратную связь потенциальным заказчикам и участникам коучинговой группы / команды в случае выявления факторов, способствующих и препятствующих реализации коучинговой программы.

**Необходимые умения:**

- устанавливать и развивать субъект-субъектные отношения, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных с представителями заказчика и участниками коучинговой группы / команды;
- выявлять потребности заказчика услуги коучинга в проведении программы группового / командного коучинга;
- согласовывать с ключевыми представителями заказчика общие цели программы и цели развития для участников программы в контексте реализации организационных и бизнес-задач, государственных, социальных и коммерческих программ / проектов / инициатив;
- проводить диагностику готовности потенциальных участников коучинговой группы / команды к осознанной ответственной целенаправленной работе над заявляемыми ими жизненными и профессиональными целями в групповом формате;
- выявлять конфликты интересов и целей в ситуации группового диалога;
- организовывать совместный поиск возможностей конструктивных решений в контексте организации / бизнеса;
- выявлять паттерны, способствующие и препятствующие эффективной реализации программ группового / командного коучинга;
- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) обратную связь по наблюдаемым проявлениям индивидуального / группового / командного поведения;
- согласовывать с представителями заказчика ключевые показатели эффективности достижения целей программы группового / командного коучинга.

**Необходимые знания:**

- особенности разработки и реализации программ группового / командного коучинга;
- особенности применения профессиональных этических норм коучинга в контексте группового / командного коучинга;
- особенности заключения коучингового соглашения с заказчиками и участниками программ группового / командного коучинга;
- основы управления групповой динамикой;
- основные способы диагностики ценностно-смысловой, эмоционально-волевой, потребностно-мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной и других сфер в групповом формате;
- принципы и модели предоставления и получения обратной связи, конструктивной конфронтации;
- нормы действующего законодательства Российской Федерации по регулированию договорных отношений, по защите персональной информации, коммерческой и государственной тайны;
- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью.

**Другие характеристики:**

- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;



- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

### 3.3.2. Трудовая функция

*Выявление и постановка участниками коучинговой группы/команды индивидуальных целей развития в контексте целей программы, жизненных и профессиональных целей участников, определение и согласование индивидуальных и групповых/командных критериев достижения результатов.*

#### **Трудовые действия:**

- организовывать развивающий диалог между заказчиком и участниками группового / командного коучинга по постановке и согласованию целей;
- организовывать определение и согласование критериев достижения результатов программы группового / командного коучинга;
- обеспечивать понимание представителями заказчика и участниками группового / командного коучинга особенностей работы с информацией, составляющей персональную, семейную, профессиональную, коммерческую и государственную тайну, и ответственности сторон за защиту данной информации;
- согласовывать условия и рамки коучингового взаимодействия в соответствии с этическими нормами коучинга и требованиями действующего законодательства Российской Федерации.

#### **Необходимые умения:**

- выстраивать и развивать субъект-субъектные отношения в группе / команде, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных;
- проверять реалистичность заявляемых целей и показателей их достижения;
- выявлять конфликты интересов и целей в ситуации группового диалога, организовывать совместный поиск конструктивных решений;
- выявлять мотивацию к осознанной ответственной целенаправленной работе участников коучинговой группы / команды над заявленными целями, проводя различие между декларируемой и скрытой мотивацией, способствуя осознанию участниками более глубоких уровней мотивации к достижению целей;
- формулировать цели и критерии их достижения в измеримом формате;
- применять модели компетенций, используемые для постановки целей;
- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям вербального и невербального поведения.

#### **Необходимые знания:**

- модели проведения группового / командного коучинга;
- особенности применения профессиональных этических норм коучинга в формате группового / командного коучинга;
- основы эффективной коммуникации, эмоциональной компетентности;
- основы мотивационной компетентности;
- модели компетенций и способы развития компетенций;

- основные закономерности жизненных, профессиональных и организационных изменений и переходов;
- способы постановки целей и формулирования критериев их достижения;
- нормы действующего законодательства Российской Федерации по регулированию договорных отношений, по защите персональной информации, коммерческой и государственной тайны.

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

**3.3.3. Трудовая функция:**

***Организация совместной деятельности участников коучинговой группы/команды по анализу текущей ситуации, определению препятствий и возможностей, поиску внутренних и внешних ресурсов, и выбору путей достижения желаемых результатов развития на индивидуальном и групповом/командном/организационном уровнях.***

**Трудовые действия:**

- организовывать индивидуальную и совместную деятельность участников группового / командного коучинга по анализу текущей ситуации, исследованию их ценностей, ролей, смыслов, предназначения в связи с целями программы;
- организовывать индивидуальную и совместную деятельность участников группового / командного коучинга по самостоятельному выявлению внешних и внутренних препятствий на пути достижения поставленных целей;
- организовывать индивидуальную и совместную деятельность участников группового / командного коучинга по поиску возможностей, внешних и внутренних ресурсов, способствующих достижению их целей;
- организовывать индивидуальную и совместную деятельность участников группового / командного коучинга по составлению реалистичного плана действий, обеспечивающего достижение поставленных целей.

**Необходимые умения:**

- устанавливать формат коучинговых отношений в группе;
- поддерживать и развивать субъект-субъектные отношения с участниками и между участниками группового / командного коучинга, поддерживая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных;
- сохранять и удерживать безоценочную, независимую, эмоционально нейтральную позицию в ситуациях, вызывающих высокую эмоциональную напряжённость участников группового / командного коучинга;

- анализировать форму и содержание высказываний участников группового / командного коучинга, отслеживать и поддерживать мотивацию к осознанной ответственной целенаправленной работе заявленными целями;
- организовывать совместно с участниками группового / командного коучинга исследование, прояснение и корректировку их ценностей, ролей, смыслов, предназначения; распознавать, реконструировать и моделировать систему представлений и картину мира участников, помогая им сделать ее более осознанной;
- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям вербального и невербального поведения и проявлениям групповой динамики;
- выделять в опыте, поведении и речи участников группового / командного коучинга устойчивые модели и паттерны, помогая осознавать ситуативное и повторяющееся поведение;
- проводить мозговой штурм для выявления препятствий и возможностей, поиску внутренних и внешних ресурсов для достижения поставленных целей;
- задавать открытые вопросы, порождающие большую ясность, новые возможности или знания, приводящие к совершению открытий, озарению, пробуждающие целеустремленность и активность, например, такие, которые бросают вызов предположениям участников группы / команды;
- организовывать индивидуальную и совместную рефлекссию участников группового / командного коучинга для формирования вариантов действий, проверки их реалистичности, построения оптимального индивидуального / группового / командного плана действий по достижению поставленных целей;
- создавать позитивный опыт продвижения к цели, помогая участникам группового / командного коучинга осуществить некоторые действия во время сессии с текущей поддержкой коуча и других участников.

**Необходимые знания:**

- развивать субъект-субъектные отношения с участниками и между участниками группы / команды, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных;
- модели группового / командного коучинга;
- способы организации рефлексивной исследовательской деятельности в групповом / командном формате;
- управление групповой динамикой;
- принципы и модели обучения на опыте;
- способы организации мозгового штурма, методы фасилитации группового обсуждения;
- явления переноса, контрпереноса, параллельных процессов в межличностной коммуникации и способы их отслеживания, учёта и использования в построении группового / командного коучингового взаимодействия;
- основы эффективной межличностной и деловой коммуникации;
- принципы и модели предоставления и получения обратной связи;

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;

- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

### 3.3.4. Трудовая функция

***Организация совместной деятельности участников коучинговой программы по мониторингу и оценке достижения ими целей развития на индивидуальном и групповом/командном/организационном уровнях***

#### **Трудовые действия:**

- организовывать совместный мониторинг продвижения участников коучинговой программы в направлении достижения поставленных целей на различных этапах программы коучинга;
- организовывать оценку и самооценку достижения целей развития на индивидуальном и групповом / командном / организационном уровнях;
- Необходимые умения анализировать и обобщать вместе с группой/ командой информацию, полученную в ходе групповых сессий, удерживая в фокусе внимания цели программы коучинга и индивидуальные цели участников;
- отслеживать вместе с участниками группы / команды эффективность реализации программы коучинга, отслеживать действия, за которые участники взяли на себя обязательство на предыдущих сессиях, корректировать план коучинга в зависимости от изменений контекста и степени продвижения группы / команды в достижении целей;
- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям вербального и невербального поведения участников группы / команды;
- организовывать предоставление безоценочной (эмоционально нейтральную) развивающей обратной связи между участниками коучинговой группы / команды;
- обращать внимание участников коучинговой группы / команды на расхождения между наблюдаемым поведением и содержанием высказываний участников;
- организовывать групповую и индивидуальную рефлексию участников коучинговой группы / команды в отношении продвижения к поставленным целям на основе зафиксированных в начале программы критериев достижения целей, создавая условия для самостоятельной коррекции действий.

#### **Необходимые знания:**

- способы организации групповой и индивидуальной рефлексивной деятельности;
- принципы и модели обучения на опыте;
- принципы и модели предоставления и получения обратной связи;
- модели и методы конструктивной конфронтации;
- закономерности групповой динамики;
- модели группового и командного взаимодействия, распределения ролей в команде.

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

**3.3.5. Трудовая функция**

*Разработка и ведение документации коучинговой группы/команды в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности.*

**Трудовые действия:**

- вести документацию коучинговой группы / команды на бумажных и электронных носителях в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности, с требованиями по соблюдению коммерческой и государственной тайны, с учётом специфики организации-заказчика;
- создавать отчётные (отчетно-аналитические) материалы в соответствии с требованиями к заказчику;
- обеспечивать конфиденциальность хранения информации об участниках коучинговой группы и содержании сессий коучинга, проходящих в процессе групповой / командной работы.

**Необходимые умения:**

- создавать и вести документацию по программе коучинга с учётом стандартов и требований профессиональных ассоциаций / объединений / профессиональных сообществ коучей, в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч»;
- определять законность требований различных категорий граждан и должностных лиц о предоставлении доступа к информации о клиентах коучинга и документации программ коучинга;
- соблюдать меры информационной безопасности.

**Необходимые знания:**

- профессиональные этические нормы, зафиксированные в профессиональном стандарте профессии «Коуч»;
- профессиональные этические нормы и требования, зафиксированные в этических кодексах профессиональных ассоциаций / объединений / профессиональных сообществ коучей, членом которых является коуч;
- специфика ведения документации по программам группового / командного коучинга в рамках открытых групп и в организациях;
- нормы действующего законодательства Российской Федерации по регулированию договорных отношений, по защите персональной информации, коммерческой и государственной тайны.

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

**3.4. Обобщённая трудовая функция D**

**Проведение программ коучинга для руководителей высшего звена организаций/бизнеса, руководителей и кандидатов на должности руководителей органов управления государственных и муниципальных образований, владельцев бизнеса (коучинг высших руководителей)**

**Возможные наименования должностей:**

Коуч высших руководителей (executive-коуч).

**Требования к образованию и обучению:**

- высшее образование (бакалавриат, магистратура);
- дополнительная профессиональная подготовка по практическим базовым навыкам (компетенциям) коуча и по профилю коучинговой специализации в объёме не менее 150 академических часов;
- дополнительная профессиональная подготовка в области управления/менеджмента и/или организационного/бизнес-консультирования.

**Требования к опыту практической работы:**

- опыт работы на руководящих должностях и/или управления бизнесом и/или организационного / бизнес-консультирования;
- практика индивидуальных коуч-сессий с клиентами — не менее 100 часов.

**Особые условия допуска к работе:**

- прохождение коучинговой супервизии не менее двух раз в год;
- лиц, состоящих на учёте в психо-неврологических диспансерах, не рекомендуется привлекать к данной работе.

### 3.4.1. Трудовая функция

*Установление формата коучингового взаимодействия с потенциальным клиентом коучинга с учётом актуальных для него вызовов и контекста развития (организация/бизнес/отрасль/ регион/сфера государственного или муниципального управления и др.).*

#### **Трудовые действия:**

- устанавливать уважительные доверительные отношения с потенциальным клиентом коучинга, способствующие откровенному диалогу о его целях и вызовах в контексте профессиональных, организационных и личных задач;
- организовывать самодиагностику готовности и мотивации потенциального клиента коучинга к работе в режиме коучинга;
- организовывать самостоятельную оценку потенциальным клиентом коучинга его зон развития и мотивации к работе в режиме коучинга над решением его профессиональных, организационных и личных задач в актуальном для него контексте развития (организация / бизнес / отрасль / регион / сфера государственного или муниципального управления);
- согласовывать формат программы коучинга с потенциальным клиентом коучинга на основе профессиональных этических норм коучинга, проводя разграничение между коучингом и обучением, тренингом, психологической помощью, психотерапией, консультированием, менторингом и наставничеством;
- обеспечивать понимание потенциальным клиентом коучинга особенностей работы с информацией, составляющей персональную, семейную, профессиональную, коммерческую и государственную тайну, и ответственности клиента за защиту данной информации.

#### **Необходимые умения:**

- выстраивать и развивать субъект-субъектные отношения, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных;
- прояснять профессиональные, организационные и жизненные цели и вызовы потенциального клиента коучинга в актуальном для него контексте развития (организация / бизнес / отрасль / регион / сфера государственного или муниципального управления и др.);
- анализировать форму и содержание высказываний клиента коучинга, отслеживать и поддерживать мотивацию к осознанной ответственной целенаправленной работе над профессиональными, организационными и целями;
- организовывать совместно с потенциальным клиентом коучинга исследование и прояснение понимания им его ценностей, ролей, смыслов, предназначения и связанных с ними зон развития;
- распознавать особенности коммуникации и стиля лидерства потенциального клиента коучинга, выявлять паттерны, способствующие и препятствующие работе в формате коучинговой программы;
- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) обратную связь по наблюдаемым проявлениям паттернов коммуникации, стиля лидерства и организационного поведения, обращать внимание клиента коучинга на факторы, способствующие и препятствующие реализации коучинговой программы;

- проводить различие между декларируемой и скрытой мотивацией, способствуя осознанию потенциальным клиентом коучинга более глубоких уровней мотивации к развитию.

**Необходимые знания:**

- методы и способы организации самостоятельной оценки клиентом коучинга зон развития и мотивации к работе в режиме коучинга;
- представления об особенностях и динамике развития актуального контекста деятельности клиента коучинга (организация / бизнес / отрасль / регион / сфера государственного или муниципального управления и др.);
- особенности разработки и реализации программ коучинга для высших руководителей;
- особенности заключения коучингового соглашения с клиентами коучинга и представителями заинтересованных сторон;
- особенности применения профессиональных этических норм коучинга в контексте работы с высшими руководителями, различия между коучингом и обучением, тренингом, психологической помощью, психотерапией, консультированием, менторингом и наставничеством;
- инструменты построения субъект-субъектных отношений;
- способы организации и инструменты исследования клиентом коучинга его ценностей, ролей, смыслов, предназначения и связанных с ними зон развития;
- методы выявления особенностей коммуникации, стилей лидерства, поведенческих паттернов, способствующих и препятствующих работе в формате коучинговой программы;
- особенности предоставления и получения обратной связи, конструктивной конфронтации в работе с высшими руководителями.

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

**3.4.2. Трудовая функция**

***Постановка целей программы коучинга для клиента с учётом ожиданий ключевых заинтересованных сторон (представителей органов государственной власти, акционеров, членов советов директоров, бизнес-партнёров и др.) и согласование критериев достижения результатов.***

**Трудовые действия:**

- формулировать вместе с клиентом коучинга цели программы коучинга, выделяя значимые для клиента цели развития, учитывая стоящие перед ним вызовы в краткосрочной и долгосрочной перспективе;



- организовывать развивающий диалог между клиентом коучинга и ключевыми заинтересованными сторонами (представителями органов государственной власти, акционерами, бизнес-партнёрами и др.) по постановке и согласованию целей развития клиента коучинга и достижения им результатов в актуальном для него контексте развития (организация / бизнес / отрасль / регион / сфера государственного или муниципального управления и др.);
- организовывать определение и согласование критериев достижения результатов программы коучинга с клиентом коучинга и ключевыми заинтересованными сторонами и/или их представителями;
- разрабатывать вместе с клиентом коучинга стратегию программы коучинга с соблюдением этических норм профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности;
- давать рекомендации / предоставлять информацию о специалистах других областей в случае выявления потребностей клиента коучинга, которые могут быть удовлетворены в форматах обучения, тренинга, психологической помощи, психотерапии, консультирования, менторинга и наставничества.

#### **Необходимые умения:**

- выстраивать и развивать субъект-субъектные отношения в организационном контексте, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных в ситуации общения между участниками процесса, являющимися представителями различных заинтересованных сторон;
- выявлять конфликты интересов и целей в ситуации индивидуальной беседы и группового диалога, организовывать совместный поиск конструктивных решений;
- выявлять мотивацию к осознанной ответственной целенаправленной работе над поставленными целями, проводя различие между декларируемой и скрытой мотивацией, способствуя осознанию клиентом коучинга более глубоких уровней мотивации к развитию в значимых для него областях;
- выделять и проводить различие между стратегическими целями развития и конкретными показателями достижения результата, уметь формулировать их в измеримом формате;
- применять модели компетенций, используемые в организационном и бизнес-контексте, в контексте развития лидерства.

#### **Необходимые знания:**

- особенности развития высших руководителей в государственном, коммерческом и некоммерческом секторах экономики;
- особенности применения профессиональных этических норм коучинга в контексте работы с высшими руководителями в государственном, коммерческом и некоммерческом секторах экономики;
- представление о контексте работы высших руководителей (организация / бизнес / отрасль / регион / сфера государственного или муниципального управления и др.);
- особенности постановки целей и формулирования критериев их достижения в контексте развития высших руководителей;
- основы эффективной коммуникации, эмоциональной компетентности;
- основы мотивационной компетентности;
- основные способы диагностики ценностно-смысловой, эмоционально-волевой, потребностно-мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной и других сфер;

- модели компетенций и способы развития компетенций в контексте развития лидерств в организации / бизнесе / отрасли / регионе / сфере государственного или муниципального управления и др.

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

### 3.4.3. Трудовая функция

*Организация деятельности клиента коучинга по комплексному анализу текущей ситуации, определению препятствий и возможностей, поиску внутренних и внешних ресурсов, и выбору путей достижения желаемых результатов.*

**Трудовые действия:**

- организовывать деятельность клиента коучинга по анализу текущей ситуации в профессиональной деятельности и жизни, исследованию его ценностей, ролей, смыслов, предназначения в связи с согласованными целями программы коучинга;
- организовывать деятельность клиента коучинга по самостоятельному выявлению внешних и внутренних препятствий на пути достижения согласованных целей;
- организовывать деятельность клиента коучинга по поиску возможностей, внешних и внутренних ресурсов, способствующих достижению согласованных целей;
- организовывать деятельность клиента коучинга по составлению реалистичного плана действий, обеспечивающего достижение согласованных целей, в том числе плана по развитию приоритетных компетенций, умений, навыков;
- создавать условия для корректировки согласованных целей при изменении ситуации в организации / бизнесе / отрасли / регионе / сфере государственного или муниципального управления и др.

**Необходимые умения:**

- умение прояснять ситуационный контекст, структурировать информацию о системных динамиках, чтобы поддерживать самостоятельное исследование клиентом коучинга своего личного / организационного / бизнес контекста;
- поддерживать и развивать субъект-субъектные отношения, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных; эффективно использовать юмор, создавая ощущение лёгкости и энергии;
- отслеживать и регулировать собственное состояние в соответствии с контекстом и задачами коучингового взаимодействия, в том числе выступая в качестве ролевой модели, сохранять и удерживать безоценочную, независимую, эмоционально нейтральную позицию в ситуациях, вызывающих высокую эмоциональную напряжённость клиента коучинга;

- анализировать форму и содержание высказываний клиента коучинга, учитывая ожидания заинтересованных сторон, отслеживать и поддерживать мотивацию к осознанной ответственной целенаправленной работе над согласованными целями;
- вести постоянное наблюдение за конгруэнтностью вербального и невербального поведения, оценивать ресурсность текущего состояния клиента коучинга в ходе коучингового диалога, давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям вербального и невербального поведения;
- проводить различие между декларируемой и скрытой мотивацией, способствуя осознанию клиентом коучинга более глубоких уровней мотивации к развитию;
- выделять в опыте, поведении и речи клиента коучинга устойчивые модели и паттерны, помогая осознать ситуативное и повторяющееся поведение;
- распознавать манипулятивное поведение, отличать взрослое, осознанное и ответственное поведение от иных форм поведения, помогать клиенту коучинга осознать и при необходимости конструктивно изменить своё поведение, поддерживая процесс расширения осознания и принятия клиентом ответственности за свои решения, их реализацию и следствия;
- обращать внимание клиента коучинга на расхождения между его наблюдаемым поведением и содержанием его высказываний;
- управлять фокусом внимания во взаимодействии с клиентом коучинга;
- проводить мозговой штурм для выявления препятствий и возможностей, поиску внутренних и внешних ресурсов для достижения поставленных целей;
- организовывать рефлекссию клиента коучинга для формирования вариантов действий, проверки их реалистичности, построения оптимального для клиента плана действий по достижению поставленных целей;
- задавать открытые вопросы, порождающие большую ясность, новые возможности или знания, приводящие к совершению открытий, озарению, пробуждающие целеустремлённость и активность, например, такие, которые бросают вызов предположениям клиента коучинга;
- моделировать ситуации, продвигающие клиента коучинга к его цели, создавать позитивный опыт продвижения к цели, помогая ему осуществить некоторые действия во время сессии коучинга с текущей поддержкой коуча;
- организовывать совместно с клиентом коучинга исследование, помогающее ему прояснить, уточнить и самостоятельно корректировать его ценности, убеждения и представления о себе, окружающих и о мире, для оптимизации движения клиента к поставленным целям, помогать видеть факторы, влияющие на него и на его поведение (мысли, эмоции, тело, жизненные / профессиональные ситуации и др.);
- регулярно запрашивать обратную связь от клиента коучинга для повышения результативности коучингового взаимодействия (совместной работы);
- развивать способность клиента коучинга принимать решения, работать с ключевыми вопросами, получать обратную связь, устанавливать приоритеты, рефлексировать и учиться на опыте.

#### Необходимые знания:

- базовые принципы коучинга, основные модели коучинговой коммуникации в контексте работы с высшими руководителями, характеристики методов, форм, приёмов и средств организации деятельности клиента коучинга в процессе коучингового взаимодействия;

- способы организации рефлексивной исследовательской деятельности в применении к анализу личного и профессионального / делового контекста;
- основы теории личности, типологии личности и проявления разных типов личности в целеполагании и деятельности; закономерности и стадии развития личности, жизненных и профессиональных изменений и переходов;
- методы и приёмы управления фокусом внимания в собственной деятельности и во взаимодействии с клиентом коучинга;
- модели и способы постановки и корректировки целей, отслеживания результатов;
- явления переноса, контрпереноса, параллельных процессов в межличностной коммуникации и способы их отслеживания, учёта и использования в построении доверительного коучингового взаимодействия;
- основы эффективной межличностной и деловой коммуникации, включая знания о невербальном языке и возможностях его использования в коммуникациях;
- особенности предоставления и получения обратной связи в контексте работы с высшими руководителями;
- особенности проявления разных типов мышления: лево- и правополушарного, рационально-логического и интуитивно-целостного и др.; представление о видах интеллекта и их проявлении в коммуникации и поведении;
- основные способы организации работы клиента коучинга по осознанию и ценностно-смысловой, эмоционально-волевой, потребностно-мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной и других сфер;
- представление о структуре управления и организационной динамике в организации / бизнесе / отрасли / регионе / сфере государственного или муниципального управления и др.;
- способы и методы развития профессиональных, управленческих и лидерских компетенций в контексте организации / бизнеса / отрасли / региона / сферы государственного или муниципального управления и др.;

#### **Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

#### **3.4.4. Трудовая функция**

***Организация многостороннего мониторинга и оценки продвижения клиента коучинга к достижению согласованных целей программы коучинга.***

#### **Трудовые действия:**

- организовывать самостоятельную оценку продвижения клиента коучинга в направлении согласованных целей программы коучинга на различных ее этапах;

- организовывать многосторонний мониторинг продвижения клиента коучинга в направлении согласованных целей программы коучинга с получением обратной связи от заинтересованных сторон.

**Необходимые умения:**

- анализировать и обобщать вместе с клиентом коучинга информацию, полученную в ходе сессий коучинга, удерживая в фокусе внимания цели программы коучинга и ожидания заинтересованных сторон;
- поддерживать и развивать субъект-субъектные отношения с клиентом коучинга и с представителями заинтересованных сторон, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных;
- отслеживать вместе с клиентом коучинга эффективность реализации программы коучинга, отслеживать действия, за которые клиент коучинга взял на себя обязательство на предыдущих сессиях, корректировать стратегию коучинга в зависимости от изменений ситуации и степени продвижения клиента в достижении целей;
- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям вербального и невербального поведения;
- обращать внимание клиента коучинга на расхождения между его наблюдаемым поведением и содержанием его высказываний;
- организовывать рефлекссию клиента коучинга в отношении продвижения к согласованным целям на основе зафиксированных в начале программы критериев достижения целей, создавать условия для самостоятельной коррекции действий.

**Необходимые знания:**

- способы организации рефлексивной деятельности в применении к анализу управленческой деятельности, личного и профессионального / делового контекста;
- понимание характера включенности клиента коучинга во взаимодействие сторон в организации / бизнесе / отрасли / регионе / сфере государственного или муниципального управления и др.;
- принципы и модели обучения на опыте;
- принципы и модели предоставления и получения обратной связи;
- модели и методы конструктивной конфронтации.

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

**3.4.5. Трудовая функция**

***Разработка и ведение документации, обеспечивающей реализацию программы коучинга в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности.***

**Трудовые действия:**

- разрабатывать и вести документацию по программе коучинга на бумажных и электронных носителях в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности, с требованиями по соблюдению коммерческой и государственной тайны, с учётом специфики организации / бизнеса / отрасли / региона / сферы государственного или муниципального управления и др.;
- создавать отчётные (отчетно-аналитические) материалы по запросу клиента коучинга и/или заказчика программы коучинга;
- обеспечивать конфиденциальность хранения информации о клиенте коучинга и содержании сессий коучинга.

**Необходимые умения:**

- создавать и вести документацию по программе коучинга с учётом стандартов и требований профессиональных ассоциаций / объединений / профессиональных сообществ коучей, в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч»;
- определять законность требований различных категорий граждан и должностных лиц о предоставлении доступа к информации о клиентах коучинга и документации программ коучинга;
- соблюдать меры информационной безопасности.

**Необходимые знания:**

- профессиональные этические нормы, зафиксированные в профессиональном стандарте профессии «Коуч»;
- профессиональные этические нормы и требования, зафиксированные в этических кодексах профессиональных ассоциаций / объединений / профессиональных сообществ коучей, членом которых является коуч;
- специфика ведения документации по программам коучинга для руководителей высшего звена;
- нормы действующего законодательства Российской Федерации по регулированию договорных отношений, по защите персональной информации, коммерческой и государственной тайны.

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

### **3.5. Обобщённая трудовая функция Е**

**Проведение программ развития базовых и/или специализированных навыков коучинга для лиц, имеющих или получающих соответствующую квалификацию**

**Возможные наименования должностей:**

Коуч - наставник.

**Требования к образованию и обучению:**

- высшее образование (бакалавриат) или среднее профессиональное образование;
- дополнительная профессиональная подготовка по практическим базовым навыкам (компетенциям) коуча и профилю коучинговой специализации в объёме не менее 150 академических часов;
- дополнительная подготовка в сфере проведения программ развития базовых и/или специализированных навыков коучинга.

**Требования к опыту практической работы:**

Не менее 750 часов практики индивидуального, группового и/или командного коучинга.

**Особые условия допуска к работе:**

- прохождение коучинговой супервизии не менее двух раз в год;
- лиц, состоящих на учёте в психо-неврологических диспансерах, не рекомендуется привлекать к данной работе.

#### **3.5.1. Трудовая функция**

***Установление формата коучингового и наставнического взаимодействия с потенциальными участниками.***

**Трудовые действия:**

- проводить сбор данных о потенциальных участниках программы / модуля для выявления их опыта развития профессиональных и жизненных компетенций и навыков, опыта в качестве клиентов коучинга;
- проводить отбор потенциальных участников программы / модуля;
- проводить оценку исходного уровня подготовки, предварительную диагностику их готовности к освоению базовых и/или специализированных навыков коучинга;
- организовывать самостоятельную оценку потенциальными участниками уровня готовности к работе в режиме субъект-субъектных отношений в индивидуальном и групповом формате.

**Необходимые умения:**

- устанавливать и развивать субъект-субъектные отношения, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных;
- проводить анкетирование, собеседование, глубинное интервью;
- разделять роли коуча и наставника, уметь объяснить эти различия участникам программы;
- распознавать манипулятивное поведение, отличать взрослое, осознанное и ответственное поведение от иных форм поведения;
- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) обратную связь по наблюдаемым паттернам коммуникации и поведения, обращать внимание потенциальных участников программы на факторы, способствующие и препятствующие освоению базовых и/или специализированных навыков, необходимых для проведения коучинга.

**Необходимые знания:**

- профессиональные этические нормы коучинга, различия между коучингом и обучением, тренингом, психологической помощью, психотерапией, консультированием, менторингом и наставничеством;
- модель / модели компетенций коуча в соответствии с требованиями профессиональных ассоциаций / объединений / профессиональных сообществ коучей;
- способы организации рефлексивной исследовательской деятельности в применении к анализу профессионального, организационного и жизненного контекста;
- основы теории личности, типологии личности и проявления разных типов личности в целеполагании и деятельности; закономерности и стадии развития личности, жизненных и профессиональных изменений и переходов;
- основные способы диагностики ценностно-смысловой, эмоционально-волевой, потребностно-мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной и др. сфер в групповом формате;
- нормы действующего законодательства Российской Федерации по регулированию договорных отношений, по защите персональной информации, коммерческой и государственной тайны;

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

**3.5.2. Трудовая функция**

***Постановка индивидуальных целей развития базовых и/или специализированных навыков коучинга в контексте личных и профессиональных целей участников программы.***



**Трудовые действия:**

- устанавливать формат взаимодействия между участниками программы / модуля на основе профессиональных этических норм коучинга;
- организовывать процесс группового коучинга, направленный на определение и постановку участниками индивидуальных целей в рамках программы, и определение показателей достижения этих целей;
- организовывать процесс уточнения и корректировку индивидуальных целей развития базовых и/или специализированных навыков коучинга.

**Необходимые умения:**

- вести занятия в формате группового коучинга;
- выстраивать субъект-субъектные отношения с участниками и между участниками программы, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных;
- ставить развивающие цели с учётом индивидуальных особенностей и исходного уровня подготовки участников программы;
- отслеживать динамику постановки индивидуальных целей участниками для предоставления им безоценочной (эмоционально нейтральной) обратной связи по процессу постановки и корректировки целей;
- ясно излагать цели использования техник, методов или упражнений;
- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям вербального и невербального поведения.

**Необходимые знания:**

- модель / модели компетенций коуча в соответствии с требованиями профессиональных ассоциаций / объединений / профессиональных сообществ коучей;
- профессиональные этические нормы коучинга, различия между коучингом и обучением, тренингом, психологической помощью, психотерапией, консультированием, менторингом и наставничеством;
- этапы и закономерности формирования базовых и/или специализированных навыков, необходимых для проведения коучинга в соответствующей сфере;
- закономерности и стадии развития личности, основные закономерности жизненных и профессиональных изменений и переходов;
- основы эффективной коммуникации, включая знания о невербальном языке и возможностях его использования в коммуникациях;
- основы эмоциональной компетентности, мотивационной компетентности;
- модели и способы постановки целей развития и формулирования показателей их достижения.

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;

- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

### 3.5.3. Трудовая функция

#### *Ведение практики развития базовых и/или специализированных навыков коучинга.*

##### **Трудовые действия:**

- организовывать индивидуальную и групповую деятельность участников по темам, связанным с развитием базовых и/или специализированных навыков коучинга, в соответствии с планом программы / модуля;
- демонстрировать базовые и/или специализированные навыки коучинга в соответствии с планом программы / модуля;
- организовывать индивидуальную и групповую практику коучинга с предоставлением развивающей безоценочной (эмоционально нейтральной) обратной связи от участников;
- предоставлять развивающую безоценочную (эмоционально нейтральную) обратную связь индивидуально каждому из участников и группе в целом по результатам наблюдения за практикой коучинга в группе;
- организовывать регулярный мониторинг продвижения и оценку результатов освоения участниками программ / модулей специализированных навыков коучинга в соответствии со стандартами программы.

##### **Необходимые умения:**

- выстраивать и развивать субъект-субъектные отношения в группе, создавая атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных;
- вести постоянное наблюдение за конгруэнтностью вербального и невербального поведения участников, анализировать форму и содержание высказываний участников;
- отбирать коучинговые техники, методы или упражнения и формировать навыки их использования в контексте программы;
- демонстрировать практическую реализацию коучинговых компетенций;
- отслеживать и регулировать собственное состояние в соответствии с контекстом и задачами группового коучингового взаимодействия, выступая в качестве ролевой модели субъект-субъектных отношений;
- управлять групповой динамикой;
- распознавать продуктивные и непродуктивные модели поведения (ассертивное, манипулятивное, защитное, агрессивное и др.), и помогать участникам разрабатывать соответствующие контексту стратегии коучинга;
- обращать внимание на различные типы вопросов, задавать открытые вопросы, порождающие большую ясность, новые возможности или знания, приводящие к совершенствованию открытий, озарению, пробуждающие целеустремленность и активность, например, такие, которые бросают вызов предположениям участников программы;
- проводить учебную коучинговую супервизию: вести наблюдение за работой участников программы, анализируя ее на основе заложенных в программу коучинговых компетенций, давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям коучинговых компетенций.

**Необходимые знания:**

- модель / модели компетенций коуча в соответствии с требованиями профессиональных ассоциаций / объединений / профессиональных сообществ коучей;
- профессиональные этические нормы коучинга, различия между коучингом и обучением, тренингом, психологической помощью, психотерапией, консультированием, менторингом и наставничеством;
- базовые принципы коучинга, основные модели коучинговой коммуникации, характеристики различных методов, форм, приёмов и средств организации деятельности клиента коучинга в процессе коучингового взаимодействия;
- основы эффективной коммуникации, эмоциональной компетентности, мотивационной компетентности;
- явления переноса, контрпереноса, параллельных процессов в межличностной коммуникации и способы их отслеживания, учёта и использования в построении доверительного коучингового взаимодействия;
- основы теории личности, типологии личности и проявления разных типов личности в целеполагании и деятельности; закономерности и стадии развития личности, жизненных и профессиональных изменений и переходов;
- основные способы диагностики ценностно-смысловой, эмоционально-волевой, потребностно-мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной и других сфер;
- методы и приёмы управления фокусом внимания во взаимодействии с клиентом коучинга;
- способы организации рефлексивной деятельности в применении к анализу личного / профессионального / бизнес контекста коучингового взаимодействия;
- принципы и модели предоставления и получения безоценочной (эмоционально нейтральной) развивающей обратной связи.

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

**3.5.4. Трудовая функция**

***Ведение документации, обеспечивающей организацию и проведение программы развития базовых и/или специализированных навыков коучинга в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности.***

**Трудовые действия:**

- вести документацию, обеспечивающую организацию и проведение программы развития базовых и/или специализированных навыков коучинга на бумажных и электронных носителях в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности;

- создавать отчётные (отчетно-аналитические) материалы по результатам программы;
- обеспечивать конфиденциальность хранения информации об участниках программы и содержании сессий коучинга, проходивших в рамках программы.

**Необходимые умения:**

- создавать и вести документацию по программе коучинга с учётом стандартов и требований профессиональных ассоциаций / объединений / профессиональных сообществ коучей, в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч»;
- определять законность требований различных категорий граждан и должностных лиц о предоставлении доступа к информации о клиентах коучинга и документации программ коучинга;
- соблюдать меры информационной безопасности.

**Необходимые знания:**

- профессиональные этические нормы, зафиксированные в профессиональном стандарте профессии «Коуч»;
- профессиональные этические нормы и требования, зафиксированные в этических кодексах профессиональных сообществ / ассоциаций / объединений коучей, членом которых является коуч;
- специфика ведения документации по программам развития базовых и/или специализированных навыков коучинга;
- нормы действующего законодательства Российской Федерации по регулированию договорных отношений, по защите персональной информации, коммерческой и государственной тайны.

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

**3.6. Обобщённая трудовая функция F**

**Проведение коучинговой супервизии и оценки качества работы коуча для лиц, имеющих или получающих соответствующую квалификацию**

**Возможные наименования должностей:**

Коуч-супервизор

**Требования к образованию и обучению:**

- высшее образование (бакалавриат) или среднее профессиональное образование;
- дополнительная профессиональная подготовка по практическим базовым навыкам (компетенциям) коуча и по профилю коучинговой специализации в объёме не менее 150 академических часов;
- дополнительная подготовка в сфере коучинговой супервизии.

**Требования к опыту практической работы:**

не менее 750 часов практики индивидуального, группового и/или командного коучинга.

**Особые условия допуска к работе:**

- прохождение коучинговой супервизии не менее 10 часов в год;
- лиц, состоящих на учёте в психо-неврологических диспансерах, не рекомендуется привлекать к данной работе.

**3.6.1. Трудовая функция*****Установление формата коучинговой супервизии с коучем / группой коучей.*****Трудовые действия:**

- знакомить коучей с процедурой профессиональной коучинговой супервизии, моделью компетенций и уровнями квалификации, принятыми соответствующим профессиональным сообществом / ассоциацией / объединением коучей;
- организовывать самоанализ практики коуча, проходящего индивидуальную / групповую коучинговую супервизию, в соответствии с моделью компетенций и уровнями квалификации, принятыми соответствующим профессиональным сообществом / ассоциацией / объединением коучей.

**Необходимые умения:**

- развивать субъект-субъектные отношения, поддерживать атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных; эффективно использовать юмор, создавая ощущение лёгкости и энергии;
- проводить процедуру профессиональной коучинговой супервизии в индивидуальном / групповом формате;
- управлять групповой динамикой;
- организовывать совместную рефлексивную деятельность по анализу коучинговой практики;
- выявлять паттерны вербального и невербального поведения коуча во взаимодействии с клиентом коучинга;
- опознавать границы коучингового взаимодействия, проводя различие между коучингом и обучением, тренингом, психологической помощью, психотерапией, консультированием, менторингом и наставничеством;
- выявлять конфликты интересов и целей в контексте профессиональной деятельности коуча;
- оценивать качество работы коуча в контексте потребностей клиентов коучинга/ целей реализуемой коучем программы коучинга;

- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям вербального и невербального поведения коуча во взаимоотношениях с клиентом коучинга и коллегами.

#### **Необходимые знания:**

- модель компетенций и уровни квалификации коуча, содержание и применение этических норм, принятых соответствующим профессиональным сообществом / ассоциацией / объединением коучей;
- модели построения коучингового диалога и коучинговых программ;
- основы супервизионной работы в коучинге;
- различия между коучингом и обучением, тренингом, психологической помощью, психотерапией, консультированием, менторингом и наставничеством;
- основы управления групповой динамикой;
- особенности контрактных отношений с клиентами и заказчиками услуг коучинга;
- способы организации рефлексивной деятельности в применении к анализу личного / профессионального / бизнес контекста коучингового взаимодействия;
- основы теории личности, типологии личности и проявления разных типов личности в целеполагании и деятельности; закономерности и стадии развития личности, жизненных и профессиональных изменений и переходов;
- основные способы взаимодействия коуч – клиент коучинга для сопровождения конструктивных изменений у клиента в ценностно-смысловой, эмоционально-волевой, потребностно-мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной и других сферах;
- методы и приёмы управления фокусом внимания в собственной деятельности и во взаимодействии с клиентом коучинга;
- модели и способы постановки и корректировки целей, отслеживания результатов;
- явления переноса, контрпереноса, параллельных процессов в межличностной коммуникации и способы их отслеживания, учёта и использования в построении доверительного коучингового взаимодействия;
- основы эффективной межличностной и деловой коммуникации, включая знания о невербальном языке и возможностях его использования в коммуникациях;
- особенности взаимодействия коуч - клиент коучинга в индивидуальной коучинговой работе, в контекстах организаций / бизнеса / отрасли / региона / сферы государственного или муниципального управления;
- особенности проявления различных культурных, исторических контекстов и традиций, ценностных установок и убеждений в мышлении и поведении коучей и клиентов коучинга;
- принципы и модели предоставления и получения обратной связи;
- нормы действующего законодательства Российской Федерации по регулированию договорных отношений, по защите персональной информации, коммерческой и государственной тайны.

#### **Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;

- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

### 3.6.2. Трудовая функция

*Организация деятельности коуча по анализу его практики и планированию развития профессиональных коучинговых компетенций в формате индивидуальной / групповой супервизии.*

#### **Трудовые действия:**

- организовывать индивидуальную и/или совместную деятельность участников супервизии по анализу конкретных ситуаций их коучинговой практики;
- предоставлять структурированную обратную связь по результатам наблюдений за работой коуча в процессе супервизии, стимулируя осознание коучем зон его профессионального развития;
- проводить экспертную оценку качества коучинговой работы в соответствии с моделью компетенций и уровнями квалификации, принятыми соответствующим профессиональным сообществом / ассоциацией / объединением коучей, по запросу коуча, проходящего супервизию;
- организовывать поиск внутренних и внешних ресурсов и составление плана развития профессиональных коучинговых компетенций;
- развивать субъект-субъектные отношения с коучем / группой коучей, проходящих супервизию, поддерживать атмосферу открытого, уважительного, доверительного, конфиденциального общения в позиции на равных; эффективно использовать юмор, создавая ощущение лёгкости и энергии.

#### **Необходимые умения:**

- организовывать индивидуальную и совместную рефлексивную деятельность по анализу коучинговой практики;
- демонстрировать практическую реализацию коучинговых компетенций;
- организовывать индивидуальную и/или совместную деятельность участников супервизии по поиску возможностей и ресурсов, способствующих достижению их целей профессионального развития;
- вести наблюдение за работой коуча, анализируя ее на основе модели компетенций, принятой соответствующим профессиональным сообществом / ассоциацией / объединением коучей;
- распознавать продуктивные и непродуктивные модели поведения (ассертивное, манипулятивное, защитное, агрессивное и др.) коуча и клиента коучинга, и помогать коучу разрабатывать соответствующие контексту стратегии коучинга;
- выявлять конфликты интересов в работе коуча и/или их потенциальные источники;
- ясно излагать цели использования коучинговых техник, методов или упражнений;
- управлять групповой динамикой;

- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям коучинговых компетенций;
- развивать способность коуча принимать решения, работать с ключевыми вопросами и развиваться (получать обратную связь, устанавливать приоритеты и темп работы, рефлексировать и учиться на опыте);
- основы супервизионной работы в коучинге;
- базовые принципы коучинга, основные модели коучинговой коммуникации, характеристики различных методов, форм, приёмов и средств организации деятельности клиента коучинга в процессе коучингового взаимодействия.

### **Необходимые знания:**

- модель компетенций и уровни квалификации коуча, содержание и применение этических норм, принятых соответствующим профессиональным сообществом / ассоциацией / объединением коучей;
- основы эффективной коммуникации, эмоциональной компетентности, мотивационной компетентности;
- особенности построения коучинговых программ для индивидуальных клиентов и организаций;
- методы и приёмы управления фокусом внимания в ходе супервизии, во взаимодействии с коуча с клиентом коучинга;
- способы организации рефлексивной деятельности в применении к анализу личного / профессионального / бизнес контекста коучингового взаимодействия;
- явления переноса, контрпереноса, параллельных процессов в межличностной коммуникации и способы их отслеживания, учёта и использования в построении доверительного коучингового взаимодействия;
- основы управления групповой динамикой;
- основы теории личности, типологии личности и проявления разных типов личности в целеполагании и деятельности; закономерности и стадии развития личности, жизненных и профессиональных изменений и переходов;
- особенности проявления различных культурных, исторических контекстов и традиций, ценностных установок и убеждений в мышлении и поведении коучей и клиентов коучинга;
- представление об основных организационных и бизнес-функциях, об организационных и бизнес-компетенциях, инструментах ассессмента в бизнесе, областях и целях развития сотрудников на разных ступенях иерархии организации / бизнеса;
- принципы и модели предоставления и получения безоценочной (эмоционально нейтральной) развивающей обратной связи;
- основные способы диагностики ценностно-смысловой, эмоционально-волевой, потребностно-мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной и других сфер;
- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог.

### **Другие характеристики:**

- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;



- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

### 3.6.3. Трудовая функция

*Организация мониторинга и оценки продвижения коуча, проходящего индивидуальную или групповую коучинговую супервизию, к достижению поставленных им целей профессионального и личного развития.*

#### **Трудовые действия:**

- организовывать самостоятельную оценку продвижения коуча / участников супервизионной группы в направлении заявленных целей супервизионной работы;
- организовывать мониторинг продвижения коуча в направлении достижения поставленных им целей профессионального и личного развития в интервалах между супервизионными сессиями;
- необходимые умения анализировать и обобщать информацию, полученную в ходе индивидуальной / групповой супервизии, удерживая в фокусе внимания цели супервизионной группы / индивидуальные цели участников супервизии;
- давать безоценочную (эмоционально нейтральную) развивающую обратную связь по наблюдаемым проявлениям вербального и невербального поведения коуча / участников супервизионной группы;
- организовывать предоставление безоценочной (эмоционально нейтральную) развивающей обратной связи между участниками супервизионной группы;
- организовывать групповую и индивидуальную рефлексию участников супервизионной группы в отношении продвижения к поставленным целям, создавая условия для самостоятельной коррекции действий.

#### **Необходимые знания:**

- модель компетенций и уровни квалификации коуча, содержание и применение этических норм, принятых соответствующим профессиональным сообществом / ассоциацией / объединением коучей;
- особенности мониторинга и оценки продвижения коуча в ходе коучинговой супервизии;
- способы организации рефлексивной деятельности в применении к анализу личного / профессионального / бизнес контекста коучингового взаимодействия;
- явления переноса, контрпереноса, параллельных процессов в межличностной коммуникации и в процессе супервизии;
- принципы и модели предоставления и получения обратной связи;
- модели и методы конструктивной конфронтации в индивидуальном и групповом формате.

#### **Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;

- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.

### **3.6.4. Трудовая функция**

***Разработка и ведение документации индивидуальной / групповой коучинговой супервизии в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности.***

#### **Трудовые действия:**

- разрабатывать и вести документацию документации индивидуальной или групповой коучинговой супервизии на бумажных и электронных носителях в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности;
- предоставлять рекомендательные письма и отчетную документацию в соответствующие профессиональные сообщества / ассоциации / объединения коучей в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч», включая положение о конфиденциальности;
- обеспечивать конфиденциальность хранения информации об участниках коучинговой супервизии и содержании запросов на супервизию.

#### **Необходимые умения:**

- вести документацию коучинговой супервизии с учётом стандартов и требований профессиональных ассоциаций / объединений коучей, в соответствии с этическими нормами профессии «Коуч»;
- определять законность требований различных категорий граждан и должностных лиц о предоставлении доступа к информации о клиентах супервизии и документации супервизии коучей;
- соблюдать меры информационной безопасности.

#### **Необходимые знания:**

- профессиональные этические нормы, зафиксированные в профессиональном стандарте профессии «Коуч»;
- профессиональные этические нормы и требования, зафиксированные в этических кодексах профессиональных ассоциаций / объединений коучей, членом которых является коуч-супервизор и коучи-участники супервизии;
- специфика ведения документации индивидуальной и групповой коучинговой супервизии;
- нормы действующего законодательства Российской Федерации по регулированию договорных отношений, по защите персональной информации, коммерческой и государственной тайны.

**Другие характеристики:**

- тактичность и деликатность в сочетании с твёрдостью и открытостью;
- постоянно развиваемая способность быть открытым в общении, конструктивно выражать мысли и эмоции, вести развивающий диалог;
- грамотная речь, способность говорить на языке клиента коучинга;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость, владение техниками восстановления психофизического баланса;
- способность сохранять концентрацию внимания на протяжении продолжительного времени.