



ПРИМЕР ОЦЕНОЧНОГО СРЕДСТВА

для оценки квалификации

Бизнес-коуч
(6-й уровень квалификации)

Оценочные средства являются конфиденциальной собственностью Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом. Они носят закрытый характер, и их распространение и публикация недопустимы.

Оглавление

Оглавление

1. Наименование квалификации и уровень квалификации.....	3
2. Номер квалификации	3
3. Профессиональный стандарт	3
4. Вид профессиональной деятельности.....	3
5. Спецификация заданий для теоретического этапа профессионального экзамена.....	3
6. Спецификация заданий для практического этапа профессионального экзамена.....	6
7. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий.....	8
8. Кадровое обеспечение оценочных мероприятий.....	10
9. Требования безопасности к проведению оценочных мероприятий	12
10. Задания для теоретического этапа профессионального экзамена	12
11. Критерии оценки (ключи к заданиям), правила обработки результатов теоретического этапа профессионального экзамена.....	31
12. Задания для практического этапа профессионального экзамена.....	32
13. Правила обработки результатов профессионального экзамена и принятия решения о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации	50
14. Перечень нормативных правовых и иных документов, использованных при подготовке комплекта оценочных средств.....	51

1. Наименование квалификации и уровень квалификации

«Бизнес-коуч (6-й уровень квалификации)»

2. Номер квалификации

07.01400.02.

3. Профессиональный стандарт

Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04.04.2022 № 197н.

4. Вид профессиональной деятельности

07.014. Консультирование физических лиц и организаций в области управления персоналом

5. Спецификация заданий для теоретического этапа профессионального экзамена

Знания, умения в соответствии с требованиями квалификации на соответствие которым проводится оценка квалификации	Критерии оценки квалификации	Тип и № задания
Трудовая функция В/04.6 «Реализация консультационного проекта в области обучения и развития персонала»		
Знать цели, содержание, технологию, результаты консультирования в области обучения и развития персонала	Максимальная оценка 1 балл	2 – выбор одного ответа
Знать технологии и методы управления карьерой персонала	Максимальная оценка 1 балл	3 – выбор одного ответа
Знать технологии и методы планирования, организации, документирования, контроля процессов и оценки результатов обучения и развития персонала	Максимальная оценка 1 балл	4 – выбор одного ответа 6 - установление последовательности
Знать методы и особенности обучения взрослых	Максимальная оценка 1 балл	5 – выбор нескольких ответов
Уметь выявлять причины неэффективности и резервы повышения эффективности системы обучения и развития персонала организации	Максимальная оценка 1 балл	7 - установление последовательности
Уметь устанавливать цели, выбирать методы, разрабатывать программы,	Максимальная оценка 1 балл	8 – выбор одного ответа

оценивать и документировать процесс и результаты адаптации и наставничества		
Уметь составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала	Максимальная оценка 1 балл	9 - выбор одного ответа 10 - установление последовательности 11 - установление соответствия
Уметь определять цели, методы, содержание тренинга, планировать результаты тренинга	Максимальная оценка 1 балл	12 – выбор одного ответа
Уметь определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры	Максимальная оценка 1 балл	14 - выбор одного ответа
Уметь разрешать конфликтные и сложные ситуации межличностного общения	Максимальная оценка 1 балл	1, 13, 15 – выбор одного ответа
Трудовая функция В/07.6 «Коучинг руководителей функциональной области»		
Знать цели, содержание, технологию, результаты консультирования по проблемам функциональных областей	Максимальная оценка 1 балл	16 – выбор нескольких ответов
Знать технологии бизнес-коммуникаций и техники делового общения для целей консультирования	Максимальная оценка 1 балл	17 – выбор нескольких ответов
Знать методы разработки программ коучинга руководителя	Максимальная оценка 1 балл	18 – выбор одного ответа
Знать технологию проведения коучинга руководителя	Максимальная оценка 1 балл	19 – выбор нескольких ответов
Знать методологию и технологию консультирования	Максимальная оценка 1 балл	20 – выбор нескольких ответов
Знать технологии и методы разрешения конфликтов	Максимальная оценка 1 балл	21 – выбор одного ответа
Знать порядок подготовки, оформления, ведения и хранения документов по консультационному проекту в области управления персоналом	Максимальная оценка 1 балл	23 – установление последовательности
Уметь обсуждать с руководителем причины, направления и способы разрешения проблем в функциональной области управления персоналом	Максимальная оценка 1 балл	24 – выбор одного ответ 25 – установление соответствия
Уметь определять личные и профессиональные цели, убеждения и ценности руководителя	Максимальная оценка 1 балл	26 – выбор одного ответа
Уметь определять факторы, влияющие на достижение руководителем целей коучинга	Максимальная оценка 1 балл	27 – выбор одного ответа
Уметь осуществлять деловые коммуникации и взаимодействие с	Максимальная оценка 1 балл	28 – выбор нескольких ответов

должностными лицами организации и иными участниками проекта на всех этапах проведения коучинга		
Уметь соблюдать нормы этики делового общения	Максимальная оценка 1 балл	29, 30 – выбор одного ответа 22 – установление соответствия
Уметь реализовывать технологию, методы и программы коучинга руководителя	Максимальная оценка 1 балл	31 – установление соответствия
Уметь выстраивать процесс коучинга в соответствии с методологией, технологией и этикой коучинга, договором и запросом руководителя	Максимальная оценка 1 балл	32, 39 – выбор одного ответа 33 – установление соответствия
Уметь выбирать методы и инструменты коучинга для конкретных жизненных, профессиональных и организационных ситуаций	Максимальная оценка 1 балл	34 – выбор одного ответа
Уметь реализовывать программы коучинга для развития руководителя в достижении профессиональных и личных целей	Максимальная оценка 1 балл	35 – установление соответствия
Уметь формировать навыки руководителей по подготовке и внедрению проектов, предоставлять обратную связь по управленческим решениям	Максимальная оценка 1 балл	36 – выбор нескольких ответов
Уметь обеспечивать процесс продвижения руководителя к достижению целей коучинга	Максимальная оценка 1 балл	37 – выбор нескольких ответов
Уметь контролировать исполнение, оценивать результаты и степень достижения целей коучинга	Максимальная оценка 1 балл	38 – выбор одного ответа
Уметь обеспечивать соблюдение требований законодательства российской федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации	Максимальная оценка 1 балл	40 – выбор одного ответа

Общая информация по структуре заданий для теоретического этапа профессионального экзамена:

количество заданий с выбором ответа: 30;

количество заданий на установление соответствия: 6;

количество заданий на установление последовательности: 4;

время выполнения заданий для теоретического этапа экзамена: 90 минут.

6. Спецификация заданий для практического этапа профессионального экзамена

Место выполнения задания:

Задание 1 - портфолио.

Задания 2 и 3 выполняются непосредственно на профессиональном экзамене.

Максимальное время выполнения заданий: 240 минут

Критерии оценки:

Трудовые функции, трудовые действия, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации	Критерии оценки квалификации	Тип и № задания
Трудовая функция В/07.6 «Коучинг руководителей функциональной области» Трудовые действия Диагностика эффективности управления персоналом и перспектив развития функциональной области управления персоналом для		№ 1 Портфолио

Трудовые функции, трудовые действия, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации	Критерии оценки квалификации	Тип и № задания
достижения целей организации. Обсуждение с руководителем его функций и роли в процессе внедрения изменений. Оценка эффективности проекта и действий руководителя в процессе проектирования и внедрения проекта. Оформление документации по консультационному проекту в области обучения и развития персонала.	Соискатель предоставляет видео или аудиозапись с текстовой расшифровкой коуч-сессии в установленной форме. Соискатель проводит анализ присланной в портфолио сессии по компетенциям бизнес-коуча, представленным в Методических рекомендациях «Основы коучинга». Соискатель в сессии выстраивает процесс коучинга в соответствии с методологией, технологией, этикой и запросом на коучинг. Соискатель взаимодействует с клиентом в сессии в коучинговом стиле. Представленная сессия отражает работу соискателя по определению личных, профессиональных целей клиента и движению к ним. Соискатель принимает во внимание контекст клиента, бизнеса и более широкий системный контекст. Соискатель стимулирует осознание и понимание клиентом себя и ситуации. Соискатель обеспечивает процесс продвижения клиента к достижению целей коучинга, способствует развитию и прогрессу клиента. Соискатель помогает клиенту оценивать результаты и степень достижения целей коучинга.	

Трудовые функции, трудовые действия, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации	Критерии оценки квалификации	Тип и № задания
Трудовая функция В/04.6 Реализация консультационного проекта в области обучения и развития персонала Трудовые действия Сопровождение внедрения проекта в области обучения и развития персонала организации	Соискатель выявляет в представленной сессии 2 ярко проявленные компетенции, приводит корректные примеры их проявления. Соискатель грамотно выявляет в представленной сессии компетенции, связанные с его дальнейшим профессиональным развитием, приводит корректные примеры альтернативных действий.	№ 2 Задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в реальных условиях.
Трудовая функция В/07.6 «Коучинг руководителей функциональной области» Трудовые действия Обсуждение с руководителем его функций и роли в процессе внедрения изменений. Оценка эффективности проекта и действий руководителя в процессе проектирования и внедрения проекта Оформление документации по консультационному проекту в области обучения и развития персонала.	Соискатель выявляет фрагменты сессии, содержащие проявление конкретных компетенций бизнес-коуча, представленных в Методических рекомендациях «Основы коучинга». Соискатель определяет фрагменты, содержащие ошибки, связанные с компетенциями бизнес-коуча, приводит примеры корректных альтернативных действий. Соискатель предоставляет безоценочную конструктивную обратную связь.	№ 3. Задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в модельных условиях.

7. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий

7.1. Материально-технические ресурсы для обеспечения теоретического этапа профессионального экзамена:

7.1.1. Наличие материально-технического обеспечения деятельности в области независимой оценки квалификации, оборудование помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями, федеральными государственными требованиями.

7.1.2. Наличие на праве собственности или ином законном основании помещения, необходимого для осуществления деятельности в области независимой оценки квалификаций по квалификации – Бизнес-коуч (6-й

уровень квалификации): помещение с рабочим местом соискателя (компьютерный стол, стул), оснащенное компьютером с программным обеспечением, соответствующим требованиям к установке и использованию Программно-аппаратного (Программно-методического) комплекса для проведения независимой оценки квалификаций в области управления персоналом.

7.1.3. Наличие в помещении информационных стендов с информационными материалами о системе независимой оценки квалификаций, деятельности центра оценки квалификаций и экзаменационного центра. Оформление визуальной, текстовой и мультимедийной информации о порядке предоставления услуги должно соответствовать оптимальному зрительному и слуховому восприятию этой информации посетителями.

7.1.4. Наличие рабочих мест сотрудников центра оценки квалификаций экзаменационного центра, оборудованных персональными компьютерами с возможностью доступа к необходимым информационным базам данных, печатающим и сканирующим устройствам.

7.1.5. Ограничение доступа к сети Интернет для соискателей. Доступ предоставляется только в целях доступа к Программно-аппаратному (Программно-методическому) комплексу.

7.1.6. Наличие на рабочем месте соискателя:

- бумаги формата А4 для записей;
- синей шариковой (гелевой) ручки.

7.1.7. Наличие Трудового кодекса Российской Федерации, сверенного с официальным источником, по состоянию на дату проведения независимой оценки квалификаций, профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом» и других документов, входящих в состав рекомендуемых нормативных документов.

7.1.8. Наличие условий для функционирования электронной информационно-телекоммуникационной среды.

7.1.9. Наличие питьевой воды.

7.2. Материально-технические ресурсы для обеспечения практического этапа профессионального экзамена:

7.2.1. Наличие материально-технического обеспечения деятельности в области независимой оценки квалификации, оборудование помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями, федеральными государственными требованиями.

7.2.2. Наличие на праве собственности или ином законном основании помещения, необходимого для осуществления деятельности в области независимой оценки квалификации «Бизнес-коуч (6-й уровень квалификации)»: помещение с рабочим местом соискателя (компьютерный стол, стул).

7.2.3. Наличие в помещении информационных стендов с

информационными материалами о системе независимой оценки квалификаций, деятельности центра оценки квалификаций и экзаменационного центра. Оформление визуальной, текстовой и мультимедийной информации о порядке предоставления услуги должно соответствовать оптимальному зрительному и слуховому восприятию этой информации посетителями.

7.2.4. Наличие рабочих мест сотрудников центра оценки квалификаций и экзаменационного центра, оборудованных персональными компьютерами с возможностью доступа к необходимым информационным базам данных, печатающим и сканирующим устройствам.

7.2.5. Ограничение доступа к сети Интернет для соискателей.

7.2.6. Наличие на рабочем месте соискателя:

- бумаги формата А4 для записей;
- синей шариковой (гелевой) ручки.

7.2.7. Наличие Трудового кодекса Российской Федерации, сверенного с официальным источником, по состоянию на дату проведения независимой оценки квалификаций, профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» и других документов, входящих в состав рекомендуемых нормативных документов и источников.

7.2.8. Наличие условий для функционирования электронной информационно-телекоммуникационной среды.

7.2.9. Наличие питьевой воды.

8. Кадровое обеспечение оценочных мероприятий

8.1. Наличие экспертной комиссии, в состав которой входит не менее трех экспертов.

Комиссия должна состоять из:

- председателя экспертной комиссии, аттестованного в качестве эксперта по оценке квалификаций Советом по профессиональным квалификациям в области управления персоналом, для которого работа в центре оценки квалификаций или в экзаменационном центре является основной;
- эксперта по оценке квалификаций, аттестованного в установленном порядке Советом по профессиональным квалификациям в области управления персоналом;
- технического эксперта, аттестованного в установленном порядке Советом по профессиональным квалификациям в области управления персоналом, для которого работа в центре оценки квалификаций или в экзаменационном центре является основной.

8.2. Наличие уровня образования экспертов не ниже, чем высшее образование.

8.3. Наличие опыта работы экспертов по оценке квалификаций не менее 5 лет из последних семи лет в должности и(или) выполнения консультационных услуг/работ в области коучинга не ниже оцениваемой.

8.4. Наличие у экспертов по оценке квалификаций дополнительного

профессионального образования по программам повышения квалификации или профессиональной подготовки в области коучинга.

8.5. Наличие у экспертов по оценке квалификаций документального подтверждения прохождения программы дополнительного образования по программам, обеспечивающим освоение:

Знаний:

- нормативных правовых актов в области независимой оценки квалификаций и особенностей их применения при проведении профессионального экзамена;
- нормативных правовых актов, регулирующих вид профессиональной деятельности: управление персоналом организации и квалификацию – Бизнес-коуч (6-й уровень квалификации);
- методов оценки квалификаций, определенных и утвержденных в оценочном средстве Советом по профессиональным квалификациям в области управления персоналом;
- требований к порядку проведения теоретической и практической части профессионального экзамена и документированию результатов оценки;
- порядка работы с персональными данными и информацией ограниченного использования (доступа).

Умений:

- применять оценочные средства;
- анализировать полученную при проведении профессионального экзамена информацию, проводить экспертизу документов и материалов;
- проводить наблюдение за ходом профессионального экзамена;
- принимать экспертные решения по оценке квалификаций на основе критериев оценки, содержащихся в оценочных средствах;
- формулировать, обосновывать и документировать результаты профессионального экзамена;
- использовать информационно-коммуникационные технологии и программно-технические средства, необходимые для подготовки и оформления экспертной документации.

8.6. Подтверждение экспертами по оценке квалификаций (по требованию Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом) квалификации путем прохождения оценки, проводимой экспертной комиссией Совета.

8.7. Отсутствие ситуации конфликта интересов в отношении конкретных соискателей, которая могла бы повлиять на принимаемые экспертной комиссией решения. Конфликт интересов представляет собой ситуацию, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) экспертов влияет или может повлиять на надлежащее исполнение ими должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью эксперта и правами, законными интересами соискателя и/или организации, способное привести к причинению вреда их правам и законным интересам.

9. Требования безопасности к проведению оценочных мероприятий

9.1. Проведение обязательного инструктажа для экспертов и соискателей по вопросам:

- а) безопасной работы с компьютером;
- б) информирования об аварийных выходах и плане эвакуации из помещения, где проводится профессиональный экзамен.

9.2. Наличие условий для охраны здоровья соискателей:

- а) обеспечение безопасности соискателей во время пребывания в организации, осуществляющей независимую оценку квалификаций;
- б) в помещениях для ожидания оценочного мероприятия оборудуются места(помещения), имеющие стулья, столы (стойки) для возможности оформления документов. Количество мест ожидания определяется исходя из фактической нагрузки и возможностей для их размещения в помещении.

9.3. Наличие у центра оценки квалификаций и экзаменационного центра специальных условий для прохождения профессионального экзамена соискателями с ограниченными возможностями здоровья. Для обслуживания инвалидов помещения оборудуются пандусами, специальными ограждениями и перилами, обеспечиваются беспрепятственное передвижение и разворот инвалидных колясок. Столы для обслуживания инвалидов размещаются в стороне от входа с учетом беспрепятственного подъезда и поворота колясок. Глухонемым, инвалидам по зрению и другим гражданам с ограниченными физическими возможностями при необходимости оказывается соответствующая помощь.

9.4. Наличие в помещении, где проводятся оценочные мероприятия: системы кондиционирования воздуха; противопожарной системы и средств пожаротушения, системы охраны, туалета, гардероба.

10. Задания для теоретического этапа профессионального экзамена

Вопрос №1

Вы участвуете в проекте по развитию у менеджеров коучингового стиля управления. Один из участников во время групповой работы публично заявляет, что не видит ценности коучинга в управленческом процессе, хотя другие участники активно вовлечены и дают положительную обратную связь. Во время совместной работы этот участник регулярно отвлекался на телефон, несколько раз выходил для совершения звонков. Какой из перечисленных ниже вариантов действий со стороны коуча соответствует профессиональной этике и компетенциями бизнес-коуча? Выберите 1 правильный ответ.

1. Уточнить суть возражения, пригласить всех участников к совместному поиску выгод коучинга в управленческом процессе.
2. Обратить внимание участника на его низкую вовлеченность и еще раз разъяснить ценность коучингового подхода.

3. Игнорировать негативный комментарий и продолжить сбор положительной обратной связи от других участников.
4. Признать право на разные мнения и рекомендовать участнику уделить больше внимания практике коучинга, чтобы убедиться в его эффективности.

Вопрос №2:

Какое из перечисленных утверждений корректно отражает возможности профессионального бизнес-коучинга по отношению к развитию управленческих компетенций? Выберите 1 правильный ответ.

1. Бизнес коучинг не предназначен для прямой передачи знаний и навыков, но может быть использован как инструмент индивидуального или группового развития управленческих компетенций.
2. Бизнес-коучинг – это универсальный инструмент развития, подходит для любых задач, связанных с формированием необходимых знаний и умений.
3. Бизнес-коучинг не подходит для развития управленческих компетенций, это задача бизнес-тренингов и других форматов обучения.
4. Бизнес-коучинг подходит для общего развития руководителей, но не подходит для развития конкретно управленческих компетенций.

Вопрос №3:

Какое из следующих утверждений корректно отражает основную цель индивидуальных планов развития (ИПР) в общепринятой профессиональной корпоративной практике организаций? Выберите 1 правильный ответ4.

1. Основная цель ИПР – обеспечить сотрудников HR инструментом развития прямого диалога с сотрудниками компании, позволяющим влиять на людей и формировать в их умах нужные компании идеи и ценности.
2. Основная цель ИПР – сформировать лояльность сотрудников к компании, формируя устойчивую связь кадрового состава с организацией, вкладывающей ресурсы в развитие своей команды.
3. Основная цель ИПР – обеспечить развитие управленческого состава, способного вывести компанию на новый уровень.
4. Основная цель ИПР – определить конкретные шаги и действия, направленные на улучшение профессиональных навыков, знаний и компетенций работников, способствуя их личностному развитию и повышению эффективности компании.

Вопрос №4

В современной корпоративной практике коучинг часто сочетают с тренинговыми программами обучения, что требует от коучей хорошо ориентироваться в принципах построения обучающих программ для сотрудников. На каком теоретическом подходе основан стандарт разработки и проведения тренинговых программ в современной корпоративной практике? Выберите 1 правильный ответ.

1. Цикл обучения на основе опыта Д. Колба.
2. Бихевиоральная теория Б.Ф. Скиннера.
3. Теория социального научения А. Бандуры.
4. Теория множественного интеллекта Г. Гарднера.
5. Цикл адаптации и интеграции А.Петровского.

Вопрос №5:

В андрагогике выделяют несколько ключевых факторов, которые необходимо учитывать при обучении взрослых. Эти факторы являются важными элементами успеха коучингового процесса. Что из перечисленного ниже не относится к этим факторам? Выберите 1 правильный ответ.

1. Межполовое влечение, которое может отвлекать от основной задачи и мешать достижению результатов.
2. Наличие опыта, который необходимо признавать, учитывать и помогать соотносить с новой информацией.
3. Практическая направленность, стремление к применению полученных знаний и навыков.
4. Стремление к самостоятельности, возможность занять проактивную позицию в отношении новых знаний.

Вопрос №6:

Какова верная последовательность шагов в классической схеме отработки навыков, применяемой в обучающих тренингах:

1. Сделать вместе.
2. Дать возможность сделать под наблюдением, с предоставлением обратной связи в процессе.
3. Дать возможность сделать самостоятельно.
4. Провести анализ сделанного, что получилось, что необходимо доработать.
5. Дать возможность сделать еще раз, с учетом полученной обратной связи.

Вопрос №7

Во время сессии ваш клиент, HR компании, просит помочь ему провести анализ вовлеченности и влияния разных групп персонала на принятие решений с помощью инструмента «Карта заинтересованных сторон», который когда-то уже использовал с другим коучем. Ниже перечислены этапы работы в рамках инструмента «Карта заинтересованных сторон». Расположите их в

правильной последовательности.

1. Сбор информации.
2. Классификация заинтересованных сторон.
3. Создание визуальной схемы.
4. Анализ и приоритизация.
5. Планирование действий и коммуникаций.

Вопрос №8

Ваш потенциальный клиент выбирает для большого корпоративного проекта максимально опытных коучей, хорошо ориентирующихся в существующих школах, моделях и инструментах, поскольку предстоит познакомить с ними участников проекта. Ниже перечислены наиболее популярные в бизнес-коучинге модели структурирования коуч-сессии. Среди них есть две несуществующие модели. Какие? Выберите 2 правильных ответа.

1. Модель «Стрела коучинга», помогающая клиенту проанализировать ситуацию и найти новый креативный подход к достижению цели коучинга.
2. Модель CLEAR с акцентом на исследование влияния ситуации на клиента и возможных вариантов действий.
3. Модель GROW с фокусом на формулирование конкретной цели, исследование реальности и определение действий.
4. Модель "Пять призм" для комплексного исследования потребностей, внутренних конфликтов, мыслей, чувств и поведения клиента в ситуации.
5. Модель OSCAR, ориентированная на решение бизнес-задачи через выбор оптимального пути и планирование действий.
6. Модель «Копье коучинга», обеспечивающая клиенту максимальные гарантии достижения запланированных результатов.
7. Модель «Улитка», позволяющая за счет особо низкой скорости движения в рамках заявленного запроса обеспечить повышения осознанности клиента в теме и через этой найти наилучшие решения.

Вопрос №9:

Ваш клиент – руководитель среднего звена компании X. Вы работаете с ним над разработкой его ИПР (индивидуального плана развития). Клиент ставит перед собой множество целей развития одновременно: улучшение навыков публичных выступлений, освоение продвинутых аналитических инструментов, развитие эмоционального интеллекта, изучение нового иностранного языка и совершенствование навыков управления командой. Временной ресурс клиента ограничен из-за высокой загруженности по текущим важным задачам. Тем не менее, он настаивает на включении всех перечисленных направлений в ИПР, рассчитанный на 6 месяцев. Ниже

перечислены варианты действий коуча в этой ситуации. Какой из них соответствует этике и содержанию профессионального бизнес-коучинга? Выберите 1 правильный ответ.

1. Пригласить клиента исследовать связи целей ИПР с текущими бизнес-задачами и ресурсами, чтобы прийти к реалистичному плану действий.
2. Игнорировать кажущееся противоречие между целями и ресурсами клиента, помочь составить детальный план для каждого выбранного направления развития.
3. Рекомендовать клиенту выбрать одну, самую важную цель, и сосредоточиться на ней.
4. Деликатно объяснить клиенту, что его план нереалистичен, предложить свое видение того, какие цели стоит оставить.
5. Предложить увеличить срок реализации ИПР до 2 лет, чтобы клиент мог достичь всех поставленных целей.

Вопрос №10

Разработка ИПР (индивидуального плана развития) в организационном контексте включает различные этапы работы, к которым может подключаться бизнес-коуч. Что из перечисленного ниже к ним не относится? Выберите 211 правильных ответа.

1. Согласование ИПР с лидером первичной профсоюзной организации.
2. Обсуждение содержания ИПР с представителем медицинской организации, осуществляющей ДМС сотрудника.
3. Выбор методов развития и обучения, соответствующих целям клиента.
4. Разработка системы мониторинга прогресса и критериев успеха.
5. Определение целей развития, согласованных с бизнес-задачами организации.
6. Обсуждение с клиентом его карьерных стремлений и потребностей в развитии.
7. Согласование финального ИПР со всеми заинтересованными сторонами.

Вопрос №11

Установите соответствие между этапами разработки индивидуального плана развития (ИПР) сотрудника из левой колонки и связанными с этим этапам задачами коуча из правой колонки.

1.	Оценка текущих навыков и компетенций	А	Одна из задач коуча на этом этапе помочь провести эффективный анализ результатов оценки текущего уровня профессионализма сотрудника, осознать сильные стороны и зоны
----	--------------------------------------	---	--

			развития.
2.	Определение целей и задач развития	Б	Одна из задач коуча на этом этапе поддержать клиента в согласовании долгосрочных и краткосрочных целей, связанных с развитием карьеры и улучшением профессиональных навыков.
3.	Выбор методов обучения и развития	В	Одна из задач коуча на этом этапе - поддержать творческий подход к выбору возможных вариантов развития в рамках ИПР.
4.	Мониторинг прогресса	Г	Одна из задач коуча на этом этапе помочь клиенту определить эффективные критерии и способы оценки планируемых достижений.

Вопрос №12

Корпоративные бизнес-коучи часто оказываются участниками многоуровневых проектов обучения и развития, требующих от всех участников процесса понимания содержания различных этапов этого процесса. Один из таких этапов – оценка эффективности обучения. Что из перечисленного ниже не относится к общепринятым методам оценки эффективности обучения в корпоративной практике? Выберите 1 правильный ответ.

1. Оценка JOI, процентной разницы между прибылью, которую получили провайдеры обучения и прибылью компании-заказчика в результате обучения сотрудников.
2. Оценка того, насколько участники были удовлетворены программой обучения.
3. Оценка качества усвоения полученной информации и происходящих с участниками изменений.
4. Оценка изменений в поведении участников в рабочей среде после прохождения программы.
5. Оценка ROI, результатов, которые были получены компанией благодаря программе обучения.

Вопрос №13

Во время группового коучинга по теме клиентоориентированности один из участников, опытный менеджер с высокими показателями продаж, демонстрирует группе свою технику, которая противоречит предложенному компанией стандарту. Менеджер говорит, что его метод гораздо эффективнее, и он не видит смысла менять свой подход. Какая реакция бизнес-коуча из перечисленных ниже соответствует профессиональному коучинговому подходу в этой ситуации? Выберите 1 правильный ответ.

1. Применить коучинговые вопросы для исследования ситуации: "Какие именно результаты дает ваш метод? В каких ситуациях он наиболее эффективен? Что могло бы сделать его еще лучше?"
2. Обратить внимание менеджера на ошибки в его технике, объяснить, почему предлагаемая компанией модель работает лучше.
3. Рекомендовать участнику провести эксперимент: использовать новую модель в течение определенного периода и сравнить результаты со своим обычным подходом.
4. Согласиться с тем, что проверенный опыт – это хорошо, предложить группе использовать технику менеджера как альтернативный вариант.

Вопрос №14

Вас нанимает компания X для помощи в разработке ИПР (индивидуального плана развития) талантливому сотруднику в преддверии его повышения до позиции руководителя. Сам сотрудник еще не знает о планируемом повышении. Какой вариант действий из перечисленных ниже соответствует этике и практике профессионального бизнес-коучинга? Выберите 1 правильный ответ.

1. Обсудить с HR-директором необходимость информирования клиента о карьерных планах компании перед началом разработки ИПР и предложить провести предварительную трехстороннюю встречу.
2. Начать работу с клиентом, не раскрывая информацию о планируемом повышении, но фокусируясь на развитии управленческих навыков.
3. Сообщить клиенту о планируемом повышении на первой встрече, чтобы сразу определить его готовность и желание стать руководителем.
4. Отказаться от участия в проекте без объяснения причин, так как работа без информирования клиента о реальных целях противоречит этическим принципам коучинга.
5. Предложить HR-директору начать с оценки управленческого потенциала клиента и только потом принимать решение о его повышении.

Вопрос №15

Елена - внутренний коуч в большой международной компании. К ней обращается руководитель отдела продаж Михаил с запросом на коучинг. Елена испытывает негативные эмоции к Михаилу по личным причинам: накануне обращения к ней Михаил уволил подругу Елены и, по словам подруги, это увольнение было совершенно необоснованное. Какое решение из перечисленных ниже в этой ситуации соответствует этике и практике профессионального бизнес-коучинга коуча? Выберите 1 правильный ответ.

1. Елене стоит открыто сообщить о наличии конфликта интересов и предложить Михаилу обратиться к другому коучу.
2. Елене необходимо отодвинуть свои личные чувства в сторону и провести коучинг с Михаилом, работа есть работа.
3. Важно сообщить Михаилу о наличии личного конфликта и прояснить ситуацию с увольнением подруги, если негативные чувства исчезнут, провести коучинг.
4. Необходимо предоставить выбор дальнейших действий самому Михаилу, предварительно объяснив ему, в чем проблема.
5. Можно согласиться на коучинг, если будет возможность использовать его для лучшего понимания ситуации с увольнением подруги.

Вопрос №16

Ниже перечислены различные варианты того, что может быть отнесено к задачам бизнес-коуча при работе с руководителем функциональной области. Что из перечисленного не относится к таким задачам, поскольку противоречит этике и практике профессионального бизнес-коучинга? Выберите 2 правильных ответа.

1. Контролировать выполнение клиентом домашних заданий и оценивать качество их выполнения.
2. Демонстрировать клиенту свои знания в его функциональной области.
3. Уточнять цели клиента, цели подразделения и цели компании на этапе постановки целей на коучинг.
4. Поддерживать клиента в рассмотрении разных точек зрения ради принятия взвешенных решений.
5. Предлагать клиенту обратную связь по темам, которые заявлены в плане коучинга.
6. Задавать клиенту вопросы, касающиеся конкретных деталей его взаимоотношений с подчиненными.

Вопрос №17

Что из перечисленного относится к признакам активного слушания в практике бизнес-коучинга? Выберите 2 правильных ответа.

1. Коуч внимательно слушает, дает клиенту договорить мысль.
2. Коуч отражает чувства клиента, дает понять, что замечает не только слова, но и эмоции.
3. Коуч внимательно смотрит в конспект сессии, активно фиксирует свои мысли.
4. Коуч делится своими предложениями о том, что может сделать клиент для достижения поставленных целей.
5. Коуч сохраняет бесстрастное непроницаемое выражение лица на протяжении всей сессии.

Вопрос №18

Какой метод оценки компетенций из перечисленных ниже предназначен для сбора информации о сотруднике через обратную связь от его окружения? Выберите 1 правильный ответ.

1. Метод оценки 360 градусов.
2. Тестирование профессиональных знаний.
3. Самооценка сотрудника.
4. Портфолио достижений.
5. Наблюдение за работой сотрудника.

Вопрос №19

Что из перечисленного ниже не относится к элементам структуры сессии профессионального бизнес-коучинга? Выберите 2 правильных ответа.

1. Проведение психологической диагностики клиента.
2. Предоставление коучем рекомендаций по улучшению ситуации.
3. Установление/укрепление контакта, исследование контекста, выбор темы сессии клиентом.
4. Постановка клиентом целей сессии и определение индикаторов достижения результатов.
5. Совместное исследование картины мира клиента.
6. Поиск и анализ возможностей, ресурсов, действий, ведущих к желаемому результату.
7. Ценностная рефлексия по итогу сессии, планирование действий на период между сессиями.

Вопрос №20

Руководитель, с которым по запросу компании-заказчика проводится коучинг по контракту на 10 сессий, сообщает коучу о своем желании завершить работу уже после пятой сессии. Ниже перечислены различные варианты ответных действий со стороны коуча. Какие из них соответствуют практике и этике профессионального бизнес-коучинга? Выберите 2 правильных ответа.

1. Приостановить коуч-сессии и инициировать трехсторонние переговоры с заказчиком.
2. Запросить обратную связь от клиента о том, что послужило причиной его желания закончить работу.
3. Напомнить клиенту об условиях контракта, призвать его к следованию заключенных с компанией-заказчиком договоренностей.
4. Остановить коучинг, дать развернутую обратную связь заказчику о предполагаемых причинах преждевременного окончания работы с клиентом.
5. Попытаться вовлечь клиента в работу, обозначив перспективы и выгоды исполнения ранее согласованного контракта, сообщить компании-заказчику о случившемся.

6. Поддержать клиента в его желании, прекратить работу, сообщить компании-заказчику, что контракт выполнен раньше запланированного времени.

Вопрос №21

При работе с конфликтной ситуации в бизнес-коучинге используются различные методы, направленные на ее разрешение. Содержание какого из перечисленных ниже методов подразумевает обсуждение различных вариантов разрешения конфликта с учетом возможных последствий с целью найти наиболее интересное и выгодное решение для всех сторон и/или отказаться от не самых лучших решений? Выберите 1 правильный ответ.

1. Метод допущения и моделирования.
2. Метод слушания и наблюдения.
3. Метод прояснения и разъяснения.
4. Метод приоритизации и разгерметизации.
5. Метод объединения и рассеивания.

Вопрос №22

Установите соответствие между этическими принципами коуча и их характеристиками согласно методическим рекомендациям.

1	Информированное согласие	А	Открытое информирование о применяемых техниках и получение разрешения на их использование
2	Конфиденциальность	Б	Поддержание наивысшего уровня приватности информации обо всех сторонах и элементах коучингового процесса согласно установленным договоренностям
3	Управление конфликтами интересов	В	Отслеживание и предупреждение ситуаций столкновения профессиональных и личных интересов.
4	Эффективное управление отношениями	Г	Разграничение коучинговых отношений от других типов отношений с клиентом (рабочих, дружеских и т.д.).
5	Уважение к культурному разнообразию	Д	Взаимодействие со всеми сторонами коучингового процесса из позиции системного равенства, без дискриминации
6	Партнерство	Е	Отношения, основанные на субъект-субъектном взаимодействии

Вопрос №23

Организация процесса бизнес-коучинга в корпоративном формате, помимо проведения коучинговых сессий, включает в себя ряд этапов, без которых невозможно оказание профессиональной услуги бизнес-коучинга. Что из перечисленного ниже относится к таким этапам? Выберите 1 правильный ответ.

1. Трехстороннее согласование целей коучинга между коучем, заказчиком услуги и клиентом.
2. Предоставление доступа к почтовой и мобильной переписке коуча в целях обеспечения конфиденциальности.
3. Знакомство коуча с подчиненными будущего клиента, его руководством и коллегами.
4. Погружение коуча в бизнес-контекст компании-заказчика через роль тайного покупателя или сотрудника.

Вопрос №24

Ваш клиент в рамках бизнес-коучинга делится проблемой: "Я чувствую, что моя команда не справляется с поставленными задачами на должном уровне. Когда я делегирую важные задачи, результат часто не соответствует моим ожиданиям. Приходится все переделывать самому или тратить много времени на исправление ошибок. Мне кажется, что проще и быстрее сделать самому, чем объяснять и потом исправлять". В ходе дальнейшего диалога ваш клиент отмечает, что у него высокие стандарты качества во всем, репутация перфекциониста, и что это часто вызывает напряжение в команде, страх ошибиться. Ниже предложены различные варианты интерпретации сути обозначенной проблемы и возможные дальнейшие действия в работе с этим клиентом. Что из предложенного, по-вашему, корректно в отношении описанной ситуации, соответствует этике и практике профессионального бизнес-коучинга? Выберите 1 правильный ответ.

1. Есть основания полагать, что у клиента присутствуют ограничивающие убеждения в отношении делегирования и стандартов качества. Можно предложить клиенту модель CLEAR для выявления и трансформации этих убеждений.
2. Проблема в том, что клиент не видит ситуацию глазами своих подчиненных. Лучший вариант - использовать технику "Три стула" для исследования происходящего с точки зрения клиента, его подчиненных и стороннего наблюдателя.
3. У клиента недостаточно развиты компетенции, связанные с различными стилями управления. Стоит применить концепцию ситуационного лидерства с акцентом на наставнический стиль для повышения компетентности подчиненных.
4. Проблема в неверной расстановке приоритетов. Следует использовать матрицу Эйзенхауэра для определения задач, которые действительно требуют личного участия клиента.

Вопрос №25

Установите соответствие между стилями управления и ситуациями, где они наиболее эффективны по концепции Д. Гоулмана.

1	Директивный, Принуждающий	А	Кризис, необходимость реорганизации, работа с проблемными сотрудниками
2	Отеческий	Б	Улаживание трений в команде; ситуации, когда нужно оказать персональную помощь; когда задачи рутинные, а результативность сотрудников низка
3	Вдохновляющий, Авторитетный	В	Реформа, требующая нового подхода; ситуации, когда необходимо задать четкое направление
4	Демократичный	Г	Привлечение людей к участию в проекте, выработка консенсуса, мотивация звезд
5	Коучинговый, Наставнический	Д	Необходимость помочь людям повысить эффективность, вырасти профессионально, развить сильные стороны для долгосрочной перспективы
6	Эталонный	Е	Необходимость быстро добиться успеха при наличии мотивированной и квалифицированной команды; с низко результативными сотрудниками, которые не улучшают своих результатов

Вопрос №26

В коучинге при работе с клиентами принято различать ценности и убеждения, отличить которые можно по вербальным и невербальным проявлениям. Что из перечисленного ниже относится к признакам, которые, согласно Методическим рекомендациям СПК УП, связывают с проявлением ценностей? Выберите 1 правильный ответ.

1. Переживаются эмоционально, клиент замедляется, говорит тише, могут выступить слезы.
2. Выражаются предложением, фразой, утверждением, содержащим оценку или суждение.
3. Клиент приводит логические обоснования того, почему то или иное справедливо, истинно.

4. Часто воспринимаются как внутренний голос, который транслирует, что правильно, а что нет.

Вопрос №27

Ваша клиентка - финансовый директор компании. Вы работаете в коучинге с ее целью оптимизировать процесс бюджетирования в организации и сократить время подготовки финансовой отчетности на 30% в течение 6 месяцев. После трех месяцев коуч-сессий наступает промежуточный этап оценки результатов. Клиентка сообщает, что внедрила новую систему сбора данных и автоматизировала часть процессов, субъективно ей кажется, что прогресс есть, но точной информации о том, насколько удалось приблизиться к поставленной цели, пока нет. На вопрос о конкретных показателях она отвечает, что "некогда было измерять, слишком много текущей работы". Какой подход из перечисленных ниже соответствует этике и практике профессионального бизнес-коучинга в этой ситуации? Выберите 1 правильный ответ.

1. Использовать коучинговые вопросы на осознание значимости объективных измерений прогресса и поиска подходящих вариантов оценки текущего статуса по сравнению с исходной точкой.
2. Отложить оценку результатов до окончания 6-месячного периода, поскольку клиент занят текущей работой.
3. Предложить внедрить проверенную коучем, готовую систему измерения промежуточных результатов, чтобы помочь клиенту в ситуации нехватки времени.
4. Сфокусироваться на субъективных ощущениях прогресса, поскольку только они являются показателем эффективности коучинга.
5. Предложить клиенту установить новую цель, которую будет легче измерить.

Вопрос №28

Какие из перечисленных действий бизнес-коуча являются нарушением этического принципа "Эффективное управление отношениями"? Выберите 2 правильных ответа.

1. Коуч привлекает клиентов к участию в личных проектах, чтобы помочь им.
2. Коуч развивает близкие личные отношения с клиентами для повышения эффективности коучинга.
3. Коуч согласовывает приемлемые каналы коммуникации с участниками коучингового процесса.
4. Коуч развивает честные, открытые отношения с клиентами и заказчиками своих услуг.
5. Коуч четко разграничивает роли и ответственность в коучинговом

процессе.

Вопрос №29

Клиент просит коуча поделиться информацией о конкурентах, поскольку знает, что коуч мог работать с некоторыми из них. Ниже обозначены варианты ответных действий со стороны коуча. Какой из них соответствует этике и практике профессионального бизнес-коучинга? Выберите 1 правильный ответ.

1. Необходимо объяснить клиенту, что это невозможно, поскольку нарушает этические принципы коучинга.
2. Можно собрать информацию о конкурентах клиента из открытых источников, сверить корректность с личными данными и поделиться итогом.
3. Следует обсудить с клиентом, какую именно информацию он хочет получить и на каких условиях. Если условия приемлемы, запрашиваемые данные не могут нанести ущерб владельцам, можно поделиться.
4. Можно предоставить информацию, запросив у клиента письменное согласие о неразглашении.

Вопрос №30

Вы работаете коучем в крупной консалтинговой компании. Директор по развитию бизнеса приглашает вас на встречу, чтобы обсудить потенциальное сотрудничество с клиентом - фармацевтической компанией. Хотя вы не имеете опыта в этом секторе, он просит вас представиться сертифицированным коучем с опытом работы в фармацевтической отрасли. Директор аргументирует свою просьбу тем, что ваши навыки коучинга универсальны, а упоминание отраслевого опыта просто поможет заключить важный для компании контракт. Какое ответное действие со стороны коуча из представленных ниже в этой ситуации будет соответствовать этике и практике профессионального бизнес-коучинга? Выберите 1 правильный ответ.

1. Отказаться участвовать во встрече в предложенном директором формате и объяснить, что представление недостоверной информации противоречит этическим принципам коучинга.
2. Согласиться с предложением директора, поскольку интересы компании-работодателя в этом случае на первом месте, к тому же коучинговые компетенции действительно универсальны и применимы в любой отрасли.
3. Предложить компромисс: пусть директор сам скажет об опыте коуча, желательно до встречи, чтобы коучу не пришлось самому говорить неправду либо опровергать ее.
4. Согласиться на предложение директора, а в ходе встречи уже тактично уточнить отсутствие специализированного опыта в фармацевтике.

Вопрос №31

Установите соответствие между стилями управления согласно концепции ситуационного лидерства и их характеристиками.

1	Директивный стиль (C1)	А	Высокая ориентация на людей, низкая на задачу. Руководитель поддерживает и помогает своим подчиненным в их работе
2	Наставнический стиль (C2)	Б	Высокая ориентация на задачу, низкая на людей. Руководитель дает обязательные к исполнению указания. Решения не поясняются.
3	Поддерживающий стиль (C3)	В	Высокая ориентация и на людей, и на задачу. Руководитель продолжает давать указания, но объясняет решения и предлагает высказывать идеи.
4	Делегирующий стиль (C4)	Г	Низкая ориентация и на задачу, и на людей. Руководитель передает полномочия, права и ответственность.

Вопрос №32

Вас пригласили как внешнего бизнес-коуча в крупную компанию. Вы обсуждаете с HR-директором детали предстоящего проекта, а именно, индивидуальный коучинг для руководителей среднего звена. HR-директор сообщает, что ожидает от Вас ежемесячные письменные отчеты о прогрессе каждого руководителя с подробным описанием обсуждаемых на сессиях тем и проблем. Он аргументирует это необходимостью оценки эффективности инвестиций в коучинг и планирования дальнейшего развития сотрудников. Ниже представлены различные варианты ответных действий и аргументации со стороны коуча. Какой из них соответствует этике и практике профессионального бизнес-коучинга? Выберите 1 правильный ответ.

1. Необходимо объяснить заказчику принцип конфиденциальности в бизнес-коучинге и предложить модель оценки эффективности предстоящей работы, соответствующую этому принципу.
2. Если компетенции бизнес-коуча позволяют проводить такую оценку, о которой просит заказчик, то составление отчета может быть включено в контракт, никаких противоречий с этикой и практикой бизнес-коучинга здесь нет.
3. Отчеты предоставлять можно только в случае письменного согласия со стороны заказчика о том, что информация об отчетах со стороны коуча не попадет к клиентам, иначе это может нарушить доверие со стороны клиентов и повредит процессу коучинга.
4. Можно согласиться предоставлять отчеты, чтобы получить заказ,

но фактически необходимо включать в них минимум информации, сохраняя конфиденциальность.

Вопрос №33

Установите соответствие между элементами структуры коуч-сессии и их содержанием:

1.	Установление контакта и выбор темы	А	Определение клиентом фокуса внимания, исследование контекста, укрепление раппорта
2.	Постановка целей сессии	Б	Определение индикаторов достижения результатов сессии, исследование глубинных потребностей.
3.	Исследование картины мира клиента	В	Выявление опыта, стратегий, паттернов, убеждений, препятствующих и поддерживающих достижение целей.
4.	Поиск возможностей и ресурсов	Г	Анализ возможностей и действий, ведущих к результату, отбор вариантов, расстановка приоритетов
5.	Подведение итогов сессии	Д	Ценностная рефлексия, планирование действий на период между сессиями.

Вопрос №34

Вы внутренний коуч в крупной фармацевтической компании. HR-директор направил к вам Ольгу, руководителя отдела исследований и разработок, для работы над улучшением взаимодействия с другими подразделениями. По словам HR-директора, Ольга – блестящий специалист, но ее стиль коммуникации часто провоцирует конфликты. На первой сессии Ольга формулирует запрос: "Мне нужно научиться эффективнее доносить мои требования до коллег из маркетинга и продаж. Они не понимают важности строгого соблюдения научных протоколов и часто игнорируют наши рекомендации, что может привести к серьезным репутационным рискам". В ходе разговора вы замечаете, что Ольга говорит о коллегах с некоторым пренебрежением, подчеркивая, что они "не владеют научным мышлением" и "упрощают сложные вещи". Ниже перечислены возможные дальнейшие действия в работе с Ольгой и основания для их выбора. Что из предложенного, по-вашему, корректно в отношении проблематики клиента, соответствует этике и практике профессионального бизнес-коучинга? Выберите 1 правильный ответ.

1. Предположительно, Ольга не осознает, что именно препятствует изменениям в действиях коллег, и как ее стиль коммуникации может влиять на это. Можно использовать модель GROW для

исследования текущей ситуации, ее восприятия Ольгой и поиска эффективных решений.

2. Ольга некорректно оценивает действия своих коллег. Очевидно, проблема не в них, а в завышенных требованиях. Стоит применить модель ABC/ABCDEF для выявления и трансформации убеждений Ольги относительно коллег из других отделов.
3. Будет полезно предложить Ольге изучить концепцию Д. Гоулмана и определить, какой стиль управления она использует в коммуникациях с коллегами, какой мог бы быть более эффективным.
4. У Ольги слишком много задач, и это вызывает излишнее напряжение в коммуникациях. Стоит использовать Матрицу Эйзенхауэра для расстановки приоритетов.

Вопрос №35

Установите соответствие между компетенциями бизнес-коуча и их индикаторами. Каждой компетенции соответствует только один индикатор.

1	Выстраивает партнерские отношения со всеми сторонами, вовлеченными в оказание услуги коучинга	А	Проявляет внимание к особенностям использования профессиональной и отраслевой терминологии, если это влияет на построение партнерских отношений, процесс и результаты коучинга
2	Управляет формальными и неформальными договоренностями в коучинге	Б	Формирует представление клиентов о возможностях и ограничениях бизнес-коучинга, о границах взаимодействия и распределении ответственности в коучинговых отношениях при работе с бизнес-запросами
3	Создает и развивает безопасные доверительные отношения	В	В партнерстве с заинтересованными сторонами обращает внимание на существующие и потенциальные конфликты и создает условия для их конструктивного обсуждения и разрешения
4	Взаимодействует в коучинговом стиле	Г	При формулировании вопросов учитывает идентичность и роли клиентов, их среду, опыт, убеждения и

			ценности, в том числе в бизнес-контексте
--	--	--	--

Вопрос №36

Для эффективной работы с клиентами бизнес-коучу важно разбираться в ключевых понятиях, культурных особенностях, бизнес-процессах организации. Существует профессиональный подход к тому, какой должна быть обратная связь сотрудникам со стороны руководителей, наставников для того, чтобы приводить к желаемым переменам в деятельности. Что из перечисленного ниже не относится к общепринятым характеристикам эффективной обратной связи в профессиональной бизнес-среде? Выберите 1 правильный ответ.

1. Важно, чтобы обратная связь сопровождалась поглаживаниями.
2. Важно, чтобы обратная связь была своевременной.
3. Важно, чтобы обратная связь предоставлялась с уважением к личности.
4. Важно, чтобы обратная связь была конкретной, с примерами.
5. Важно, чтобы обратная связь была конструктивной.

Вопрос №37

Ниже перечислены различные примеры того, как может проявляться бизнес-коуч в работе с клиентом. Что из перечисленного не соответствует этике и практике профессионального бизнес-коучинга? Выберите 2 правильных ответа.

1. Коуч уверенно ведет процесс к обозначенной в контракте цели, оставляя в стороне появление новых тем со стороны клиента.
2. Коуч избегает делиться наблюдениями, связанными с противоречиями между целями, ценностями, действиями клиента.
3. Коуч проверяет, насколько цель каждой конкретной сессии соответствует согласованной цели на коучинг.
4. Коуч замечает изменения формулировок целей клиента, цитирует исходную цель на коучинг, проверяет что для клиента является наиболее актуальным именно сейчас.
5. Коуч внимательно следит за изменением интереса клиента относительно его целей на протяжении всей работы.
6. Коуч делится своими наблюдениями и предлагает пересмотреть цели на коучинг, если замечает изменение интереса и потребностей клиента.

Вопрос №38

Вы внешний бизнес-коуч, Вас наняли для работы с директором по развитию фармацевтической компании, у которого нет опыта работы в коучинге. На трехсторонней встрече с заказчиком согласован контракт на 10 сессий. Конкретные цели на коучинг заказчик предоставил определить самому клиенту в работе с вами. На первой же сессии, на этапе определения целей,

ваш клиент заявляет: "Знаете, мне кажется, что от коучинга в моем случае не будет толка. Я привык получать четкие ответы от консультантов, а не вопросы в ответ на вопросы". Какой подход из перечисленных ниже в этой ситуации будет соответствовать этике и практике профессионального бизнес-коучинга? Выберите 1 правильный ответ.

1. Использовать момент для рефлексии, прояснения ожиданий и установления доверия: выяснить, каковы критерии результативности для клиента, обсудить, что возможно в рамках коучинга.
2. Пообещать клиенту в процессе работы предоставлять конкретные рекомендации, адаптируя свой коучинговый подход под ожидания клиента.
3. Объяснить клиенту, что Вы не бизнес-консультант и не должны предоставлять готовые решения, рекомендовать разобраться с заказчиком, зачем нанимать коуча, если нужен другой специалист.
4. Защитить методологию коучинга, на примерах других клиентов показать его выгоды и объяснить, что наличие или отсутствие результата полностью зависит от самого клиента.

Вопрос №39

Какая организационно-правовая форма или статус Исполнителя не подходит для оказания коучинговых услуг в качестве основного вида деятельности в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации? Выберите 1 правильный ответ.

1. Общественная организация
2. Общество с ограниченной ответственностью
3. Индивидуальный предприниматель
4. Физическое лицо, применяющее специальный налоговый режим НПД
5. Акционерное общество

Вопрос №40

В каком случае в соответствии с Федеральным законом № 152-ФЗ «О персональных данных» внешний бизнес-коуч вправе обрабатывать персональные данные клиента без получения его согласия в письменной форме? Выберите 1 правильный ответ.

1. Если обработка персональных данных необходима для исполнения договора между коучем и клиентом.
2. Если коуч на своем сайте размещает отзыв о совместной работе, в котором указаны только имя и профессия клиента.
3. Если коуч ведет записи (аудио, видео, скрипты, конспекты, в т.ч. с помощью ИИ) коучинговых сессий.
4. Если коуч просит у клиента справку об отсутствии судимости.

11. Критерии оценки (ключи к заданиям), правила обработки результатов теоретического этапа профессионального экзамена

№ задания	Правильные варианты ответа, модельные ответы и(или) критерии оценки		Вес или баллы, начисляемые за правильно выполненное задание
1.	1	Методические рекомендации, разделы 6.3., 6.4., 6.5.	1
2.	1	Методические рекомендации, раздел 2.3.2.	1
3.	4	Методические рекомендации, раздел 2.3.2.	1
4.	1	Методические рекомендации, раздел 2.3.1.	1
5.	1	Методические рекомендации, раздел 6.	1
6.	1, 2, 3, 4, 5	Методические рекомендации, раздел 2.3.1.	1
7.	1, 2, 3, 4, 5	Методические рекомендации, раздел 14.2.2.	1
8.	6, 7	Методические рекомендации, раздел 7.3.	1
9.	1	Методические рекомендации, раздел 2.3.2.	1
10.	1, 2	Методические рекомендации, раздел 2.3.2	1
11.	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г	Методические рекомендации, раздел 2.3.2.	1
12.	1	Методические рекомендации, раздел 15	1
13.	1	Методические рекомендации, разделы 2,3.1, 3, 15.	1
14.	1	Методические рекомендации, разделы 2, 3	1
15.	1	Методические рекомендации, раздел 3	1
16.	1, 2	Методические рекомендации, раздел 2.	1
17.	1, 2	Методические рекомендации, раздел 9.3., 13.	1
18.	1	Методические рекомендации, раздел 2.3.2	1
19.	1, 2	Методические рекомендации, раздел 7.3.	1
20.	1, 2	Методические рекомендации, разделы 2.1.3, 15.	1
21.	1	Методические рекомендации, раздел 12.3.2.	1
22.	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г, 5-Д, 6-Е	Методические рекомендации, раздел 3.2.	1
23.	1	Методические рекомендации, раздел 2.1.	1
24.	1	Методические рекомендации, разделы 7, 14	1

25.	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г, 5-Д, 6-Е	Методические рекомендации, раздел 14.5.2.	1
26.	1	Методические рекомендации, раздел 6.5.4.	1
27.	1	Методические рекомендации, разделы 2, 15	1
28.	1, 2	Методические рекомендации, раздел 3.	1
29.	1	Методические рекомендации, разделы 3, 9.3.	1
30.	1	Методические рекомендации, разделы 3.	1
31.	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г	Методические рекомендации, раздел 14.5.1.	1
32.	1	Методические рекомендации, разделы 3, 5.2.	1
33.	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г, 5-Д	Методические рекомендации, раздел 7.3.	1
34.	1	Методические рекомендации, разделы 7., 14.	1
35.	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г	Методические рекомендации, раздел 7.	1
36.	1	Методические рекомендации, раздел 9.4	1
37.	1, 2	Методические рекомендации, раздел 2.3.2.	1
38.	1	Методические рекомендации, разделы 6.5.2, 14.1.5, 15	1
39.	1	Методические рекомендации, раздел 5.1.	1
40.	1	Методические рекомендации, раздел 3, 5.3.	1

Вариант соискателя формируется из заданий, подбираемых случайным порядком в соответствии со спецификацией. Всего 160 заданий. Вариант соискателя содержит 40 заданий. Баллы, полученные за выполненное задание, суммируются. Максимальное количество баллов – 40.

Решение о прохождении теоретического этапа профессионального экзамена принимается при условии достижения набранной суммы баллов от 27 баллов и более.

12. Задания для практического этапа профессионального экзамена

Задание №1. Предоставление портфолио.

Трудовые функции:

В/07.6. «Коучинг руководителей функциональной области»

Трудовые действия

Диагностика эффективности управления персоналом и перспектив развития функциональной области управления персоналом для достижения целей организации.

Обсуждение с руководителем его функций и роли в процессе внедрения

изменений.

Оценка эффективности проекта и действий руководителя в процессе проектирования и внедрения проекта.

Оформление документации по консультационному проекту в области обучения и развития персонала.

Задание

1. Представьте аудио- либо видеозапись и текстовую расшифровку своей индивидуальной сессии бизнес-коучинга с клиентом с запросом из сферы бизнеса, управления, организационной деятельности. Проведите самоанализ данной сессии опираясь на компетенции бизнес-коуча, представленные в Методических рекомендациях. Отметьте индикаторы проявленных в сессии компетенций напротив реплик коуча в соответствии с формой.

Условия выполнения задания:

1. Предоставление копии письменного разрешения клиента на использование записи сессии в формате pdf документа согласно требованиям по защите персональных данных клиента и принципу конфиденциальности.

2. Предоставление аудиозаписи сессии длительностью не более 50 минут в формате MP3 либо видеозаписи сессии в формате MP4. Запись должна быть представлена единым файлом без признаков редактирования.

3. Оформление расшифровки и анализ содержания представленной сессии в форме таблицы. Таблица должна содержать полный текст представленной сессии и результаты самоанализа работы коуча в сессии по компетенциям бизнес-коуча, представленным в Методических рекомендациях, в указанном ниже формате.

Материалы к заданию:

1. Шаблон оформления Портфолио.
2. Карта индикаторов для анализа сессии на основе компетенций бизнес-коуча, представленных в Методических рекомендациях «Основы коучинга».

Форма Портфолио

ФИО коуча	
ФИО клиента	
Дата проведения сессии	
Разрешение клиента на использование сессии для целей НОК	ссылка на скачивание файла разрешения

Ссылка на аудио либо видеозапись сессии	ссылка на скачивание файла записи
---	-----------------------------------

Расшифровка текста сессии

1. № пп	2. Временная метка	3. Автор	4. Текст реплики	5. Номера индикаторов проявленных компетенций с комментариями
1.	00.00	Коуч		
2.	...	Клиент		
3.	...	Коуч		
3	...	Клиент		
4	...	Коуч		

Компетенции бизнес-коуча Карта индикаторов для анализа сессии

Компетенция 1. Опирается в работе на этические принципы коуча
1.1. Понимает и проводит различие между разными подходами в коучинге, проводит четкую границу между коучингом, консультированием, обучением, психотерапией, менторингом, наставничеством, тренингом и другими форматами работы с людьми. 1.2. В работе руководствуется этическими принципами и ключевыми ценностями коучинга. 1.4. С уважением относится к убеждениям и ценностям клиентов и их среды, учитывает контекст взаимодействия, в том числе в плане культурных особенностей, используемого языка и социального поведения. 1.8. Обеспечивает прозрачность и ясность при смене своих ролей, связанных с работой с клиентами.
Компетенция 2. Выстраивает партнерские отношения со всеми сторонами, вовлеченными в оказание услуги коучинга

- 2.3. Определяет совместимость с клиентами и целесообразность применения конкретных подходов, которыми владеет коуч.
- 2.4. Демонстрирует открытость и прозрачность в отношениях, запрашивает и по запросу предоставляет безоценочную конструктивную обратную связь.

Компетенция 3. Управляет формальными и неформальными договоренностями в коучинге.

- 3.5. Внутри коуч-сессии в партнерстве с клиентами проясняет, формулирует и проверяет цели конкретной сессии.
- 3.6. Внутри коуч-сессии в партнерстве с клиентами определяет индикаторы достижения этих целей.
- 3.7. Внутри коуч-сессии совместно с клиентами определяет фокусы внимания, необходимые для достижения результатов сессии, выступает их партнером в управлении временем и фокусом внимания в сессии.
- 3.8. Внутри коуч-сессии регулярно проясняет, что важно и имеет глубокий смысл для клиентов с точки зрения достижения целей коучингового процесса.
- 3.9. Следует за интересом клиентов и ведет коучинг в согласованном направлении, удерживая внимание на том, что важно клиентам, до момента, пока они не выберут другое направление.

Компетенция 4. Создает и развивает безопасные доверительные отношения.

- 4.1. Поддерживает взаимное уважение и доверие на всех уровнях коучинговых отношений.
- 4.2. Адаптирует свой подход и стиль коучинга под клиентов, с уважением относясь к их идентичности, к особенностям восприятия и мышления, стилю коммуникации и языку.
- 4.3. Внутри коуч-сессии оказывает клиентам вербальную и невербальную поддержку, проявляет эмпатию и заботу о клиентах, поощряя свободное самовыражение.
- 4.4. Внутри коуч-сессии поддерживает партнерство с клиентами, с разрешения клиентов вносит идеи и предложения, приглашая их любым образом откликаться на вклад коуча, и принимает отклик клиентов вербально и невербально.
- 4.5. Создает безопасное пространство, позволяющее всем участникам процесса коучинга открыто взаимодействовать, свободно выражать свои мысли, чувства, взгляды, убеждения, опасения.
- 4.6. Проявляет внимание к индивидуальным особенностям участников процесса коучинга, к их идентичности, опыту, ценностям и убеждениям, а также к особенностям корпоративной культуры и среды.
- 4.7. Обращает внимание на таланты, способности и уникальность клиентов.

Компетенция 5. Сохраняет коучинговую позицию и присутствие.

- 5.1. Устойчиво сохраняет коучинговую позицию и присутствие на протяжении всех видов взаимодействия со всеми заинтересованными лицами, вовлеченными в процесс оказания услуги коучинга, при необходимости разделяя и интегрируя роли консультанта, ментора, наставника.
- 5.2. Демонстрирует осознанность и присутствие с клиентами, используя ассертивную коммуникацию.
- 5.3. На протяжении сессии распределяет свое внимание между наблюдением за клиентами и собственным восприятием, с разрешения клиентов своевременно предоставляет информацию о своих наблюдениях в формате конструктивной обратной связи.
- 5.4. В процессе коучинга остается эмпатичным и отзывчивым, откликаясь на проявления клиентов для продвижения к согласованным целям сессии.
- 5.5. В процессе коучинга и иных взаимодействий управляет своим эмоциональным состоянием, сохраняет эмоциональную устойчивость и демонстрирует уверенность при работе с сильными эмоциями клиентов и других заинтересованных лиц, вовлеченных в процесс оказания услуги коучинга.
- 5.6. Демонстрирует уверенность, работая в пространстве неопределенности и неизвестности.
- 5.7. Создает пространство для размышления клиентов, делая паузы и сохраняя тишину в моменты рефлексии.

Компетенция 6. Взаимодействует в коучинговом стиле.

- 6.1. Применяет активное слушание, обращая внимание на то, о чем говорят и о чем, возможно, умалчивают клиенты, и задает вопросы об этом.
- 6.2. Замечает и исследует эмоциональное состояние, вербальные и невербальные сигналы клиентов, изменения уровня энергии.
- 6.3. Принимает во внимание контекст клиентов, контекст бизнеса и более широкий системный контекст.
- 6.4. Резюмирует, возвращает или обобщает то, что вербально и невербально транслируют клиенты, чтобы обеспечить ясность и понимание.
- 6.5. Задает преимущественно открытые, короткие, фокусирующие и продвигающие вопросы.
- 6.6. При формулировании вопросов учитывает идентичность и роли клиентов, их среду, опыт, убеждения и ценности, в том числе в бизнес-контексте.
- 6.7. Приглашает клиентов к исследованию разных ракурсов и точек зрения, воздерживаясь от привнесения своего личного контекста в систему клиентов.
- 6.8. Поддерживает самовыражение клиентов и способствует актуализации их ресурсов.

- 6.9. Системно замечает и обращает внимание клиентов на тенденции и закономерности в их поведении и эмоциональных реакциях для выявления и осознания клиентами ключевых тем, шаблонов поведения и мышления, и их связи со стилями управления, корпоративной культурой и бизнес-результатами
- 6.10. В партнерстве с клиентами определяет целесообразность и уместность каких-либо интервенций со стороны коуча, предоставляя клиентам свободу выбора хода сессии.
- 6.11. В случае согласия клиентов на интервенции объясняет их суть и цели, используя краткий, ясный и понятный клиентам язык.

Компетенция 7. Стимулирует осознание и понимание клиентами себя и ситуации.

- 7.1. Задает клиентам вопросы об их желаниях и потребностях, ценностях и убеждениях, и способах мышления.
- 7.2. Задает клиентам вопросы об их опыте, понимании текущей ситуации, бизнеса, систем, в которых они взаимодействуют.
- 7.3. Помогает клиентам выявлять факторы, которые влияют на их нынешние модели поведения, мышление, эмоции.
- 7.4. Обращает внимание клиентов на их сильные стороны и потенциальные области развития.
- 7.5. Задает вопросы, помогающие клиентам выходить в исследовании за пределы их привычного способа мышления, с разрешения клиентов обращая внимание на взаимосвязи или противоречия в том, что они озвучивают.
- 7.6. Проясняет и интегрирует информацию, способствуя более глубокому осознанию клиентами себя, своих социальных и профессиональных ролей, ситуации, внутреннего и внешнего контекста.
- 7.7. Использует прямую и непрямую коммуникацию, в том числе метафоры и аналогии, приглашая клиентов использовать незадействованные каналы восприятия.
- 7.8. Приглашает клиентов к исследованию и формированию новых взглядов, мыслительных, поведенческих, ролевых шаблонов.
- 7.9. С разрешения клиентов делится наблюдениями, ощущениями, предположениями, потенциально способствующими возникновению у клиента нового знания и понимания.

Компетенция 8. Способствует развитию и прогрессу клиентов.

- 8.2. Поддерживает клиентов в осмыслении результатов и выводов из обсуждаемого в коуч-сессии, включая обратную связь о качестве и эффективности их взаимодействия в жизненном и деловом окружении.
- 8.4. Выступает партнером для клиентов в исследовании, чему клиенты научились, что узнали и поняли про себя, про свои психологические,

социальные и профессиональные роли, про ситуации и контексты в рамках процесса коучинга.

8.5. Приглашает клиентов воплощать в действиях новые модели поведения и мышления, новое понимание, сверяя их с целями коучингового взаимодействия.

8.6. Выступает партнером для клиентов при постановке целей, проектировании и планировании действий, которые интегрируют и расширяют новые знания и умения.

8.7. Приглашает клиентов продумывать варианты будущих действий в рамках целей коучингового процесса с учетом потенциальных препятствий и рисков, имеющихся и возможных ресурсов, поддержки и последствий планируемых действий.

8.8. Приглашает клиентов формировать и развивать навыки осознанного и ответственного принятия решений, а также расстановки приоритетов.

8.9. Выступает партнером для клиентов в определении их ответственности за результаты осуществляемых ими действий.

8.10. Поддерживает эксперименты клиентов в области их развития и достижения целей коучинга, отмечая их прогресс и успехи, и сохраняет фокус на ответственности клиентов.

8.11. Завершает коуч-сессию в партнерстве с клиентами.

Место выполнения задания:

Задание выполняется соискателем самостоятельно в рабочих условиях. Направляется одновременно с комплектом документов для прохождения НОК.

Максимальное время выполнения задания: 240 минут.

Задание № 2 на выполнение трудовых функций, трудовых действий в реальных условиях.

Трудовая функция:

В/04.6 Реализация консультационного проекта в области обучения и развития персонала

Трудовые действия

Сопровождение внедрения проекта в области обучения и развития персонала организации

Задание

В коуч-сессии, анализ которой вы отправляли к экзамену, определите 2 компетенции, которые наиболее ярко или полно были проявлены в вашей работе как коуча в данной сессии. Приведите примеры проявления отмеченных компетенций в сессии.

Проанализируйте возможности вашего профессионального развития в представленной сессии. Укажите 1 компетенцию, которые могла бы быть проявлена в представленной сессии более полно. Укажите, что конкретно можно было сделать, приведите примеры альтернативных приемов или вопросов для более качественного проявления выявленной компетенции.

Результаты внесите в таблицу 1.

Условия выполнения задания:

Задание выполняется за рабочим местом с ПК и доступом в Интернет с использованием модели компетенций бизнес-коуча, под наблюдением экспертов и видеозаписью экзамена. При выполнении задания можно пользоваться материалами портфолио, выданными материалами задания. Расходные материалы – бумага формата А4, карандаши, ручки.

Материал к заданию:

1. Карта индикаторов для анализа сессии на основе компетенций бизнес-коуча, представленных в Методических рекомендациях «Основы коучинга».
2. Бланк ответов для практического задания 1.

Таблица 1

Наиболее ярко проявленные в сессии компетенции			
1. №	2. Компетенция	3. № индикаторов	4. Соответствующие фрагменты из сессии
1			
2			
Предложение по совершенствованию			
1. №	2. Компетенция	3. № индикаторов	4. Соответствующие фрагменты из сессии и предложения по улучшению
1			

Место выполнения задания: задание выполняется непосредственно на профессиональном экзамене.

Максимальное время выполнения задания: 30 минут.

Задание № 3 на выполнение трудовых функций, трудовых действий в модельных условиях.

Трудовая функция:

В/07.6. «Коучинг руководителей функциональной области»

Трудовые действия:

Обсуждение с руководителем его функций и роли в процессе внедрения

изменений.

Оценка эффективности проекта и действий руководителя в процессе проектирования и внедрения проекта.

Оформление документации по консультационному проекту в области обучения и развития персонала.

Задание:

Вы - внутренний коуч, работаете в одной организации с коучем Еленой. Она обращается к вам за помощью и просит вместе с ней проанализировать ее работу с клиентом в сессии.

Её клиент, Михаил, 38 лет, является руководителем отдела маркетинга. Он управляет командой из 12 человек, включая трех менеджеров направлений. Компания недавно прошла реструктуризацию, в результате которой отдел маркетинга был объединен с отделом продаж в единый коммерческий блок. Михаил обратился к Елене, чтобы разобраться с проблемами взаимодействия с новым руководителем коммерческого департамента и выстраивания эффективных процессов в изменившихся условиях.

Елена, работая с Михаилом, чувствует, что ей не всегда удается удерживать коучинговую позицию и присутствие. Она попросила у Михаила письменное разрешение на использование расшифрованной записи их последней сессии для анализа своей работы и поделилась с вами этим материалом.

1. Помогите Елене найти в сессии фрагменты, где проявлена компетенция № 5 «Сохраняет коучинговую позицию и присутствие». В таблице 2 укажите проявленные индикаторы этой компетенции напротив номера соответствующей реплики.

2. В таблице 3 укажите номера реплик, где какие-либо компетенции бизнес-коуча проявлены с нарушением. Приведите примеры, как действия коуча могут быть улучшены или скорректированы.

3. Сформулируйте для Елены конструктивную обратную связь по ее действиям в сессии, опираясь на результаты своего анализа.

Условия выполнения задания:

Задание выполняется за рабочим местом с ПК под наблюдением экспертов и видеозаписью экзамена. При выполнении задания можно пользоваться выданными материалами задания, по состоянию на дату проведения независимой оценки квалификаций.

Расходные материалы – бумага формата А-4, карандаши, ручки.

Место выполнения задания:

Задание выполняется непосредственно на профессиональном экзамене. Максимальное время выполнения задания: 90 минут.

Материалы к заданию:

1. Текст расшифровки записи сессии бизнес-коучинга.
2. Карта индикаторов для анализа сессии на основе компетенций бизнес-коуча, представленных в Методических рекомендациях «Основы коучинга».
3. Бланк ответов для практического задания 2.

Расшифровка сессии

1. №	2. Автор	3. Текст реплики
1	Коуч	Добрый день, Михаил! Рада видеть вас сегодня. Как ваше настроение перед нашей встречей?
	Клиент	Добрый день, Елена. Настроение... <i>(Пауза)</i> Немного напряженное, если честно. Много всего происходит на работе после реорганизации.
2	Коуч	Я вижу, что вы действительно обеспокоены. Чему бы вы хотели посвятить наше сегодняшнее время?
	Клиент	Мне бы хотелось разобраться с ситуацией, которая сложилась после объединения отделов маркетинга и продаж в единый коммерческий блок. Многие процессы пришлось перестраивать. Моим новым руководителем стал Виктор, который раньше возглавлял отдел продаж. У нас с ним совершенно разные подходы к работе, разные взгляды на приоритеты и методы. Он очень результативен, и его команда всегда выполняла план продаж, но он практически не рассматривает долгосрочную перспективу и маркетинговые инициативы, которые не приносят немедленного результата. При этом он постоянно вмешивается в работу моего отдела, меняет приоритеты, отменяет некоторые проекты, которые я считаю стратегически важными. Мне становится все сложнее отстаивать интересы маркетинга и мотивировать свою команду.
3	Коуч	Звучит действительно непросто. Я слышу, что эта ситуация вызывает у вас серьезное беспокойство. Когда вы говорите о "разных подходах к работе", что именно для вас это означает?
	Клиент	Для меня разные подходы — это прежде всего разное видение временной перспективы. Я и мой отдел привыкли работать на долгосрочные цели: построение бренда, увеличение лояльности, создание устойчивого имиджа. Это процессы, которые не дают быстрого результата, но в перспективе создают основу для стабильного роста.

		Виктор же ориентирован исключительно на текущий квартал, на выполнение плана продаж здесь и сейчас. Для него любые ресурсы и инициативы, которые не приводят к немедленному увеличению продаж, — это пустая трата денег и времени.
4	Коуч	Спасибо за пояснение. Я лучше понимаю, что для вас важно. А что для вас означает "отстаивать интересы маркетинга"? Как это выглядит в идеале?
	Клиент	Отстаивать интересы маркетинга... <i>(пауза)</i> Для меня это значит добиваться того, чтобы долгосрочные маркетинговые проекты получали достаточные ресурсы и внимание, чтобы моя команда могла работать на стратегические цели без постоянной смены приоритетов. Чтобы в компании понимали, что маркетинг — это не просто красивые картинки для презентаций, а серьезная работа, которая создает ценность для бизнеса. В идеале хотелось бы, чтобы цели маркетинга и продаж были согласованы между собой и работали как единый механизм.
5	Коуч	Понимаю ваше стремление. Что для вас сейчас важнее: найти способ эффективно взаимодействовать с Виктором или разработать стратегию, как обеспечить ресурсы для ваших долгосрочных проектов? Какой фокус нашей сессии был бы для вас наиболее полезен?
	Клиент	Оба направления важны, но, пожалуй, главное сейчас — найти подход к Виктору. Если мы сможем наладить конструктивный диалог, остальные вопросы будет решать проще. Мне бы хотелось понять, как выстроить отношения так, чтобы он больше доверял моей экспертизе и меньше вмешивался в работу отдела.
6	Коуч	Я ценю вашу открытость. Расскажите, в каких ситуациях вы наиболее остро ощущаете это недоверие и вмешательство со стороны Виктора?
	Клиент	Наиболее сложные ситуации возникают на еженедельных встречах по планированию, когда мы обсуждаем распределение ресурсов и приоритеты. Виктор часто критикует предложения моей команды, называя их "маркетинговыми фантазиями", не имеющими отношения к реальным продажам. Он может публично отменить проект, над которым мы работали несколько недель, не вникая в детали и не объясняя причин. После таких встреч мне приходится долго успокаивать команду и как-то объяснять им происходящее, хотя я и сам не всегда понимаю логику его решений.

		Еще одна проблемная ситуация — это когда Виктор напрямую дает задания моим сотрудникам, минуя меня. Например, может попросить кого-то из моих дизайнеров срочно сделать презентацию для переговоров с клиентом, хотя у того уже есть приоритетные задачи.
7	Коуч	Я слышу, насколько это фрустрирующий опыт для вас. Особенно сложно, когда приходится объяснять команде решения, которые вы сами не понимаете или не поддерживаете. Что вы чувствуете в моменты, когда Виктор называет работу вашей команды "маркетинговыми фантазиями"?
	Клиент	Я чувствую... обиду и раздражение. Мы вкладываем много сил и знаний в наши проекты, основываемся на исследованиях и анализе рынка. И когда это все отбрасывается одной фразой, без реальных аргументов... это задевает. Еще я чувствую ответственность перед командой – ведь это я предлагаю им направления работы, которые потом отменяются. Я вижу, как падает их мотивация, и это расстраивает...
8	Коуч	Знаете, в таких ситуациях обычно помогает предварительная работа с руководителем до общего совещания. Вам следует встречаться с Виктором один на один перед общими встречами, чтобы заранее согласовывать ключевые вопросы и избегать публичной критики.
	Клиент	Да... Возможно, это было бы полезно... Но как убедить его в необходимости таких встреч? Он и так постоянно говорит о нехватке времени...
9	Коуч	Интересный вопрос. А что для вас означает "наладить конструктивный диалог" с Виктором? Как бы выглядело ваше взаимодействие, если бы диалог был действительно конструктивным?
	Клиент	Конструктивный диалог для меня — это когда обе стороны стремятся понять точку зрения друг друга и найти решение, которое учитывает интересы обеих сторон. Это когда мы можем открыто обсуждать разногласия, не переходя на личности, и фокусируясь на том, что лучше для бизнеса в целом. В таком диалоге важно не только говорить, но и слушать, задавать вопросы, проявлять уважение к экспертизе друг друга.
10	Коуч	Это очень ценное видение диалога. А был ли у вас опыт таких конструктивных разговоров с Виктором, когда вам удавалось найти общий язык?

	Клиент	Да, было несколько случаев. Например, когда мы запускали новый продукт для сегмента HoReCa, Виктор изначально был скептически настроен к нашей маркетинговой стратегии. Но я пригласил его на встречу с несколькими крупными клиентами, где мы презентовали концепцию, и их положительная реакция его впечатлила. После этого он стал больше доверять нашим идеям по этому проекту и даже защищал их перед генеральным директором. К сожалению, таких ситуаций немного.
11	Коуч	Это очень ценное наблюдение. Что, по вашему мнению, сделало эту ситуацию отличной от остальных? Почему в этот раз Виктор смог увидеть ценность вашего подхода?
	Клиент	<i>(пауза)</i> Думаю, ключевым фактором было то, что он увидел прямую связь между нашей маркетинговой концепцией и позитивной реакцией клиентов. Он увидел, как наш подход может помочь в достижении его целей — увеличении продаж. И еще важно то, что оценка пришла не от меня или моей команды, а от клиентов, мнению которых он доверяет.
12	Коуч	Какой важный инсайт! Как этот опыт может помочь вам в выстраивании отношений с Виктором сейчас?
	Клиент	Возможно, мне стоит больше фокусироваться на том, как наши долгосрочные инициативы могут помочь в достижении краткосрочных целей продаж. Находить и подчеркивать эти связи. И искать способы продемонстрировать ценность нашего подхода не только через презентации и расчеты, но и через реакцию клиентов, партнеров, конкурентную среду.
13	Коуч	Когда вы говорите о "демонстрации ценности", что конкретно вы имеете в виду?
	Клиент	Демонстрация ценности... Это могло бы включать более регулярный сбор обратной связи от клиентов о наших маркетинговых инициативах и представление этих данных Виктору. Может быть, приглашение его на фокус-группы или встречи с клиентами, где обсуждаются наши маркетинговые концепции. Также можно было бы проводить более детальный анализ конкурентов, показывая, как их долгосрочные маркетинговые стратегии влияют на их долю рынка и продажи. Основная идея — сделать абстрактные долгосрочные выгоды более конкретными и осязаемыми.
14	Коуч	Это очень конкретные и практичные идеи. Что из них кажется вам наиболее реалистичным для воплощения в ближайшее время?

	Клиент	Наиболее реалистично, пожалуй, начать с анализа конкурентов. У нас уже есть часть этих данных, нужно только структурировать их под новым углом, чтобы показать связь между маркетинговыми инвестициями и бизнес-результатами. Это не потребует дополнительных ресурсов, только времени на подготовку.
15	Коуч	Я чувствую вашу заботу о команде и бизнесе в целом. Вы ищете решения, которые учитывают разные перспективы и интересы. Помимо демонстрации ценности, что еще могло бы помочь вам в выстраивании отношений с Виктором?
	Клиент	Я думаю, важно также лучше понять его точку зрения, давление и ограничения, с которыми он сталкивается. Возможно, если я буду лучше понимать его ситуацию, мне будет проще формулировать свои предложения так, чтобы они отвечали его потребностям. Но я не совсем понимаю, как узнать об этом, не создавая впечатления, что я лезу не в свое дело.
16	Коуч	Что для вас означает "понять его точку зрения"? Как вы могли бы узнать больше о его ситуации и приоритетах?
	Клиент	Понять его точку зрения — значит узнать, какие задачи и КРІ стоят перед ним как руководителем коммерческого блока, какое давление он испытывает со стороны высшего руководства, с какими трудностями сталкивается его команда продаж. Я мог бы предложить ему встретиться в неформальной обстановке, например, за обедом, и просто поговорить о его видении развития коммерческого блока, о его целях и ожиданиях от нашего сотрудничества.
17	Коуч	Это звучит как отличная идея. Как вы думаете, как Виктор может отреагировать на такое предложение?
	Клиент	Это зависит от того, как я это преподнесу. Если я просто скажу, что хочу лучше понять его точку зрения, это может вызвать подозрения. Но если я сформулирую это как желание согласовать наши подходы для достижения общих целей коммерческого блока, думаю, он будет более открыт. Виктор амбициозен и заинтересован в успехе, так что если он увидит, что такая встреча может помочь в достижении его целей, он скорее согласится.
18	Коуч	Да, определенно лучше говорить о совместных целях и выгодах для него. И обязательно подготовьте конкретные вопросы заранее, чтобы разговор был структурированным и продуктивным. Из моего опыта, топ-менеджеры ценят четкость и конкретику.

	Клиент	Спасибо за совет. Да, я думаю, мне стоит продумать структуру разговора и ключевые вопросы заранее.
19	Коуч	Когда вы представляете этот разговор с Виктором, что вызывает у вас наибольшее беспокойство?
	Клиент	Наибольшее беспокойство... Пожалуй, я опасаясь, что Виктор воспримет мою инициативу как критику его стиля управления или как попытку оспорить его авторитет. Или что он просто отмахнется от этого разговора, сказав, что у него нет времени на такие встречи.
20	Коуч	Я понимаю ваши опасения. Такие разговоры действительно требуют деликатного подхода. Как вы могли бы начать этот разговор, чтобы минимизировать риск негативной реакции?
	Клиент	Думаю, я мог бы начать с признания его достижений и опыта, затем объяснить, что я хочу лучше понять его видение развития коммерческого блока, чтобы более эффективно поддерживать его как руководителя и вносить свой вклад в общий успех. Я постараюсь подчеркнуть, что моя цель — не оспаривать его решения, а найти способы более продуктивного сотрудничества.
21	Коуч	Что бы для вас означал успешный результат такого разговора? Как бы вы поняли, что диалог удался?
	Клиент	Успешным результатом была бы более открытая коммуникация с Виктором в дальнейшем, большее взаимопонимание относительно целей и приоритетов, и, возможно, установление некоторых договоренностей о процессах принятия решений и распределении ресурсов. Я бы понял, что диалог удался, если бы Виктор начал более внимательно относиться к нашим предложениям, меньше вмешивался в операционную работу отдела и больше доверял моей экспертизе.
22	Коуч	Мне нравится ваше видение успеха. Помимо разговора с Виктором, что еще могло бы помочь вам в достижении этих целей?
	Клиент	Возможно, мне стоит лучше понять работу отдела продаж, их процессы, проблемы и потребности. Я мог бы провести больше времени с их командой, посетить несколько встреч с клиентами, чтобы увидеть, как наш маркетинг используется в реальных продажах. Это дало бы мне более полное представление об их повседневных задачах и помогло бы адаптировать наши маркетинговые материалы и стратегии, чтобы они лучше отвечали потребностям команды продаж.

23	Коуч	Именно! Время, проведенное с командой продаж — это самый быстрый способ понять их реальные потребности и показать вашу заинтересованность в сотрудничестве.
	Клиент	Да, думаю, это действительно может быть полезным первым шагом.
24	Коуч	Простите, что перебила. Я слышу, что вы уже обдумывали идею ближе познакомиться с работой отдела продаж. Если бы вы решили это сделать, с чего бы вы начали?
	Клиент	Я думаю, начал бы с разговора с несколькими ключевыми менеджерами по продажам, чтобы узнать, какие маркетинговые материалы и инструменты они находят наиболее полезными, а какие — нет. Затем, возможно, попросил бы разрешения присоединиться к нескольким встречам с клиентами разного типа, чтобы увидеть, как происходит процесс продаж и как используются наши маркетинговые материалы. И еще было бы полезно посетить их еженедельные встречи по планированию, чтобы лучше понять, как они организуют свою работу.
25	Коуч	Это звучит как очень комплексный подход. Что может помешать вам реализовать этот план?
	Клиент	Основное препятствие — это время. У меня и так очень плотный график, а такие встречи и наблюдения потребуют значительных временных затрат. Также есть риск, что команда продаж воспримет мое присутствие как вмешательство или контроль, что может создать дополнительное напряжение.
26	Коуч	Я слышу, что вы беспокоитесь и о своем времени, и о возможной реакции команды продаж. Эти опасения совершенно понятны. Как вы могли бы организовать этот процесс, чтобы минимизировать временные затраты и создать позитивную атмосферу сотрудничества?
	Клиент	Возможно, я мог бы начать с небольшого пилотного проекта — выбрать одно или два направления продаж, где у нас сейчас наибольшие трудности с координацией, и сосредоточиться на них. Так я смогу более эффективно использовать свое время. Что касается восприятия командой продаж, я мог бы сначала обсудить эту идею с их руководителями, объяснить свои цели и подчеркнуть, что я прихожу учиться и помогать, а не контролировать или критиковать.
27	Коуч	А какие конкретные результаты вы надеетесь получить от такого пилота?

	Клиент	Я надеюсь лучше понять, какие маркетинговые материалы и поддержка действительно нужны отделу продаж для эффективной работы, какие моменты в нашем текущем взаимодействии вызывают трудности, и установить более доверительные отношения с ключевыми сотрудниками отдела продаж. В идеале, я хотел бы выйти с несколькими конкретными предложениями по улучшению нашей совместной работы, которые будут выгодны обеим сторонам.
28	Коуч	Мы приближаемся к концу нашей сессии. Какие ключевые идеи и возможные действия вы для себя определили сегодня?
	Клиент	Сегодня мы обсудили несколько направлений, которые могут помочь мне улучшить взаимодействие с Виктором и выстроить более эффективное сотрудничество между маркетингом и продажами. Во-первых, я планирую подготовить анализ конкурентов, чтобы наглядно продемонстрировать связь между долгосрочными маркетинговыми инициативами и бизнес-результатами. Во-вторых, я хочу инициировать неформальную встречу с Виктором, чтобы лучше понять его приоритеты и ожидания, а также обсудить, как мы можем более эффективно сотрудничать для достижения общих целей. И, в-третьих, я решил начать пилотный проект по более тесному знакомству с работой отдела продаж, чтобы лучше адаптировать наши маркетинговые стратегии и материалы к их реальным потребностям.
29	Коуч	Это очень конкретные и продуманные шаги. Я восхищаюсь вашим комплексным подходом и стремлением учитывать различные перспективы. Какой из этих шагов вы планируете предпринять в первую очередь?
	Клиент	Я думаю, начну с анализа конкурентов, так как это не требует участия других людей и поможет мне лучше подготовиться к разговору с Виктором. Затем организую встречу с ним, а после, основываясь на результатах этой встречи, запущу пилотный проект с отделом продаж.
30	Коуч	Это звучит как очень логичная последовательность. Есть ли что-то еще, что мы не обсудили, но что кажется вам важным в контексте нашей сегодняшней темы?
	Клиент	Мне кажется, мы охватили все ключевые аспекты. Возможно, в будущем мы могли бы обсудить, как лучше мотивировать и поддерживать мою команду в этот период

		изменений, но это, пожалуй, тема для отдельного разговора.
31	Коуч	Абсолютно согласна, это важная тема, которую стоит обсудить в будущем. Я ценю ваше активное участие сегодня и ту глубину, с которой вы подходите к решению этих вопросов. Что для вас было наиболее ценным в нашем сегодняшнем разговоре?
	Клиент	Наиболее ценным для меня было осознание, что я могу активно влиять на ситуацию, а не просто реагировать на действия Виктора. Я увидел несколько конкретных путей, как можно улучшить наше взаимодействие и добиться более продуктивного сотрудничества. Особенно важным был момент, когда мы обсуждали мой успешный опыт совместной работы с Виктором — это дало мне понимание, что конструктивное взаимодействие возможно, если я найду правильный подход.
32	Коуч	Я очень рада, что наш разговор помог вам увидеть новые возможности и обрести уверенность. Буду с интересом ждать нашей следующей встречи, чтобы узнать о результатах ваших первых шагов. Спасибо за доверие и открытость!
	Клиент	Спасибо вам за поддержку и ценные вопросы. До встречи!

Ключи к заданиям:

№	Вопросы	Норматив (модельный источник)	Баллы
1.1	Соискатель провел анализ присланной в портфолио сессии по компетенциям бизнес-коуча, соблюдая принцип партнерства?	Методические рекомендации, раздел 4	1
1.2	Соискатель выстраивает процесс коучинга в соответствии с этикой коучинга?	Методические рекомендации, разделы 3, компетенции 1-8	2
1.3	Соискатель взаимодействует с клиентом в коучинговом стиле?	Методические рекомендации, раздел 4, компетенция 6.	4
1.4	Сессия отражает работу коуча по определению личных, профессиональных целей клиента и движению к ним?	Методические рекомендации, раздел 4, компетенция 3	3
1.5	Коуч принимает во внимание контекст клиента, бизнеса и более широкий системный контекст?	Методические рекомендации, раздел 4, компетенция 6	1
1.6	Коуч стимулирует осознание и понимание	Методические	1

№	Вопросы	Норматив (модельный источник)	Баллы
	клиентом себя и ситуации?	рекомендации, раздел 4, компетенция 7	
1.7	Обеспечивает ли коуч процесс продвижения клиента к достижению целей коучинга? Способствует развитию и прогрессу?	Методические рекомендации, раздел 4, компетенция 8	1
2.1	Коуч выявляет проявленные в сессии компетенции?	Методические рекомендации, раздел 4.	1
2.2	Коуч поводит самоанализ, связанный с дальнейшим профессиональным развитием?	Методические рекомендации, разделы 3, 4, 6, 13, 16	2
3.1	Какие реплики отражают проявление искомой компетенции?	Методические рекомендации, раздел 4, компетенции 1-8	1
3.2	Какие реплики и цитаты связаны с возможностями улучшения проявления компетенции?	Методические рекомендации, раздел 4, компетенции 1-8	1
3.3	Приводит ли коуч примеры альтернативных действий или реплик, позволяющих улучшить проявление компетенции?	Методические рекомендации, разделы 4, 7, 13, 14	1
3.4	Удастся ли соискателю предоставить безоценочную, конструктивную обратную связь?	Методические рекомендации, разделы 9.4.1, 13.7	1

Итоговая оценка практического этапа профессионального экзамена определяется суммированием баллов за оба задания.

Максимальное количество баллов – 20.

Решение о прохождении практического этапа профессионального экзамена принимается при условии достижения набранной суммы баллов от 14 и более.

13. Правила обработки результатов профессионального экзамена и принятия решения о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации

13.1. Результаты теоретической части профессионального экзамена обрабатываются программно-аппаратным (программно-методическим) комплексом для проведения независимой оценки квалификаций в области управления персоналом или на бумажных носителях в соответствии с критериями оценки (ключи к заданиям) и правилами обработки результатов теоретического этапа профессионального экзамена.

13.2. Результаты практической части профессионального экзамена обрабатываются экспертами по оценке квалификаций центра оценки квалификаций или экзаменационного центра в соответствии с критериями оценки (ключи к заданиям) и правилами обработки результатов практического

этапа профессионального экзамена.

13.3. Положительное решение о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации по квалификации «Бизнес-коуч (6-й уровень квалификации)» принимается при условии прохождения теоретического и практического этапа профессионального экзамена.

13.4. Положительное решение о прохождении теоретического этапа профессионального экзамена принимается при условии достижения соискателем набранной суммы баллов по теоретической части экзамена от **27** и более при максимально возможной оценке – **40** баллов.

13.5. Положительное решение о прохождении практического этапа профессионального экзамена принимается при условии получения на практическом этапе профессионального экзамена от **14** баллов и более при максимально возможной оценке – **20** баллов.

14. Перечень нормативных правовых и иных документов, использованных при подготовке комплекта оценочных средств

14.1 Основы коучинга. Методические рекомендации СПК УП для подготовки к независимой оценке квалификаций, 2025