

# Корпоративный коучинг: правила игры

Потребность в коучинге каждый определяет для себя сам. Здесь невозможно дать четкие рекомендации: в этой ситуации коуч нужен, а в той нет. Очень уж это необычная, можно сказать, уникальная услуга. Главное, чтобы ее заказчик четко понимал, что такое коучинг, как происходит коуч-сессия и с какими запросами коуч точно не работает.

*Коучинг – это прямое и косвенное воздействие, основной и постоянной целью которого является формирование уверенности в себе.*  
*Джон Уитмор «Эффективный коучинг»*

## Когда нужен коуч?

Обобщая опыт коллег-коучей, HR-директоров и руководителей компаний, которые использовали этот метод, можно сделать вывод о том, что использование коучинга целесообразно в следующих случаях:

- ▶ когда необходимо придать ускорение бизнесу, ибо коучинг – это инструмент быстрого воздействия (коучи, работающие с топ-менеджерами, часто используют выражение «коучинг на лету»);
- ▶ когда внедряются изменения, реализуются крупные

проекты и требуется увлечь и вдохновить сотрудников;

- ▶ при повышении в должности (при переходе на руководящие позиции);
- ▶ для развития потенциала сотрудников;
- ▶ когда нужно повысить эффективность сотрудника или команды, работающей над проектом;
- ▶ если требуется повысить мотивацию и лояльность сотрудников;
- ▶ когда нужно повысить ответственность и увеличить чувство собственной значимости.

## ГДЕ ИСКАТЬ КОУЧА?

1. Специализированные сайты.
2. Персональные сайты коучей.
3. Работные сайты (в основном там размещены резюме именно корпоративных коучей, имеющих опыт работы в компании).
4. Социальные сети (практически все коучи имеют свои профили в соцсетях, там же могут быть и рекомендации их клиентов).
5. Сайты Федерации коучинга.
6. Сайты специализированных тренинговых и/или консалтинговых компаний, в которых работают коучи.
7. Учебные заведения, которые готовят коучей.
8. Открытые мастер-классы, на которые приходят коучи в поисках клиентов, конференции, недели коучинга.
9. Рекомендации знакомых, коллег, которые уже работали с коучем.



**Ирина Антонова,**  
директор по персоналу, компания  
Galaxy ingredients, коуч, Москва

## Коучинговая культура

Развитие культуры коучинга в компании условно можно разделить на два этапа интеграции в корпоративную культуру.

**Этап 1. Корпоративный коучинг как услуга**, оказываемая штатным и внештатным коучем, используется как дополнительный инструмент для решения единовременных задач и долгосрочных проектов, связанных с развитием сотрудников и/или компании в целом.

**Этап 2. Корпоративный коучинг как стиль управления** – это совершенно новая тенденция в российском бизнесе, предполагающая использование коучингового подхода на всех управленческих уровнях. Весь руководящий аппарат обучен коучингу и успешно применяет его на практике. Все стратегические и оперативные задачи решаются с привлечением коучинга. Такие всемирно известные компании, как Hewlett Packard, Xerox, Gillette, Sony, Pall Mall, Rolls Royce, Volkswagen, Nokia и др., активно используют коучинговый подход в управлении.

Российский бизнес сейчас находится на первом этапе освоения коучинга. Компании, в которых связь между применением коучинга и ростом эффективности будет наиболее прозрачна, скорее всего, начнут применять коучинг в управлении.

### Корпоративный коучинг как услуга

Наличие штатного коуча в компании – все еще большая ред-

кость. Поэтому чаще всего прибегают к услугам внештатного специалиста. Достижение очевидных результатов с помощью внешнего коуча нередко побуждает компании принять в штат постоянного коуча или внедрить соответствующий стиль управления.

**Основными направлениями**, в которых может быть использован корпоративный коучинг, являются развитие талантов, лидерства, кадрового резерва, карьерный и профессиональный рост, новый проект.



### Пример 1

**Коучинг в Microsoft Russia**<sup>1</sup> Microsoft Russia привлекает коучей для работы с высокоперспективными сотрудниками. Допустим, человек очень результативен, но недостаточно эффективно взаимодействует с коллегами по правлению, с лидерской командой. HR-специалисты определяют этот момент как зону развития, и сотрудник начинает прорабатывать ее вместе с коучем: составляет план, обсуждает, как и что можно сделать для его выполнения. Скажем, провести дополнительные встречи с коллегами, чтобы синхронизировать решение каких-то вопросов, может быть, усилить неформальное общение... В дальнейшем происходит обсуждение того, как выполняется план, возникают ли дополнительные трудности, улучшаются ли взаимоотношения. Оценку результатов коучинга своих сотрудников Microsoft проводит по целому комплексу параметров. Первый критерий,

на который стоит обратить внимание, – это просто результаты. Что бы мы ни делали для развития, прежде всего мы ожидаем именно результатов. Если они улучшаются, это плюс, ухудшаются – всегда минус.

Второе – оценка «360 градусов», обратная связь от подчиненных, иногда неформальная.



### Пример 2

#### Коучинг талантов<sup>2</sup>

Общение с коучем создает вокруг человека особую атмосферу, внушает ему уверенность в своих силах и возможностях, вызывает вдохновение и позволяет с большим доверием относиться к окружающим. В таком состоянии человек готов рискнуть и непредвзято оценить себя, свои способности и потребности, проанализировать ошибки и намерения, сформировать новые стратегии поведения, необходимые для достижения успеха.

#### Принятие решения о привлечении коуча

В группу «Таланты» попадает всего 10–15% сотрудников. Это люди, которые, по мнению руководителя, составленному на основании оценки их работы и потенциала, способны и готовы при определенной поддержке и обучении взять на себя более серьезную ответственность, дополнительные полномочия по управлению людьми и проектами.

Таланты для нас это сотрудники, которые хотят и могут еще больше и которым компания готова помогать в актуализации их жизненного, профессионального

<sup>1</sup> Николай Прянишников. Инвестиции в коучинг при наличии желания развиваться оправданы // <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=12948>.

<sup>2</sup> Людмила Маслий. Коучинг талантов. Опыт компании life:) // [http://www.hrm.ua/article/kouching\\_talantov\\_opit\\_kompanii\\_life](http://www.hrm.ua/article/kouching_talantov_opit_kompanii_life).

и творческого потенциала. Оказалось, выявить таланты не всегда легко, но еще более сложный вопрос: каким образом должна сотрудничать со своими талантами компания, чтобы удержать их, заинтересовать и помочь еще более полно реализовать свои способности, – обучать, поощрять, вовлекать, предлагать им наставничество или коучинг?

#### **2011 год: внешний коучинг – улучшение организационной культуры**

В 2011 г., когда мы впервые решили пригласить внешнего коуча для работы с талантами, коучинговый подход, выбранный нами, отличался от нынешнего. Тогда мы определили два направления для коучинга талантов, независимо от их индивидуальных потребностей. Фактически это был запрос от заказчика на улучшение определенных аспектов организационной культуры: личной эффективности руководителей и поиска взаимовыгодных решений (win-win) для остальных сотрудников. Наставничество – очень продуктивный способ подготовки талантов к определенной карьере или новой должности в понятной и обозримой перспективе.

В рамках этих двух направлений проводились диагностика личных потребностей, четырехчасовые обучающие групповые семинары и индивидуальные коуч-сессии по индивидуальным зонам развития. Необычный формат оказался интересен для сотрудников, но никак не способствовал удержанию талантов и раскрытию их личного потенциала.

Отзывы по итогам общения с коучем были разные: кому-то очень понравилась такая работа и показалась полезной, другие из трех предложенных сессий ин-

дивидуального общения использовали всего одну. Поэтому мы стали искать более продуктивные варианты работы с талантами в коучинговом формате.

#### **2012 год: внутренний коучинг – способ раскрытия потенциала и самореализации талантов**

Чтобы найти такие варианты, мы пересмотрели цели коучинга. С проблемного подхода внимание перенесли на поиск наилучшего способа раскрытия потенциала и самореализации талантов. Коучинг стал возможностью для каждого сотрудника ответить на вопрос: «А что еще я хочу и могу сделать для того, чтобы реализовать себя в этой компании и достичь нового уровня успеха и признания?».

Исходя из этой цели, мы разработали единый стандарт коучингового процесса, в рамках которого каждый наставник (в нашем случае их было три) согласился применять все необходимые инструменты.

Коучинг – лишь один из инструментов развития организации, выбирая его, надо помнить, что еще есть тренинг, консалтинг, наставничество и в некоторых случаях просто терапия.

Общий стандарт нам понадобился прежде всего для того, чтобы быть уверенными, каждый талантливый сотрудник получит необходимую информацию о целях и возможностях коучинга, а также чтобы изначально, с первой сессии, создать ориентацию на исследование.

#### **Как определить общий запрос таланта и компании**

Выявление запроса – ключевой навык, которому обучают все школы коучинга. И в каждой отдельной ситуации коуч использует все необходимые подходы

и проясняющие вопросы, чтобы помочь клиенту сформулировать, что же будет для него наилучшим результатом. Однако в корпоративном коучинге, который инициирован не конкретным человеком, а компанией (исходя из ее целей), прояснение запроса должно в большей степени коррелировать с организационной рамкой желаемого результата. Внутри этой конструкции, конечно же, будет осуществляться сугубо индивидуальная работа, но... Большое значение в коучинге имеет личность наставника, его умение обеспечить доверительные, конфиденциальные и безопасные для сотрудника отношения.

Условно можно выделить несколько направлений, к работе на которых можно подключить штатного или внештатного коуча (табл. 1).

### **Свой среди своих или чужой среди чужих?**

**Штатный коуч** – это сотрудник, работающий в штате компании, оформленный по всем правилам ТК и регулярно получающий заработную плату.

Работа коуча в компании имеет ряд особенностей: с одной стороны, он обычный сотрудник, с другой – эксклюзивный специалист, владеющий уникальными навыками. В функции коуча входит прежде всего проведение коуч-сессий различного формата (групповые, персональные).

Но если говорить о должностных ролях, то их может быть несколько: в зависимости от ситуации коуч может быть консультантом, психологом, интегратором

**Таблица 1. Направления работы коуча в компании**

| Направление работы коуча  | Бизнес-коучинг высших руководителей, индивидуальная форма работы  | Коучинг команд (командная форма работы)   | Персональный коучинг отдельных специалистов (индивидуальная форма работы)  |
|---|---|---|--|
| Основное назначение коуча в компании – это содействие и оказание такой помощи, которая поможет руководителям достичь желаемых результатов |   |   |  |
| Запросы, которые может удовлетворить корпоративный коуч   | Быстро найти/принять/выбрать оптимальное решение; при внедрении новых проектов, каких-либо изменений; поиск/выбор новых путей развития; повышение мотивации и вдохновения; поиск/определение жизненного баланса | Повышение командной эффективности; создание проектной команды; командный поиск/разработка/выбор решений; создание единого видения будущих преобразований; стратегические сессии топ-менеджеров; улучшение коммуникаций между отделами, линейными руководителями; разработка эффективной кадровой политики; командная разработка планов развития/внедрения/достижения; улучшение качества обслуживания клиентов; разрешение конфликтных ситуаций (в которых коуч может выступать в роли фасилитатора); развитие сотрудников из кадрового резерва | Развитие каких-либо качеств/навыков/способностей сотрудников кадрового резерва; повышение эффективности конкретного сотрудника; перевод/подготовка сотрудника на другую должность; поиск мотивации и вдохновения для работы; поиск/определение жизненного баланса; повышение личной ответственности и эффективности; удовлетворение какого-либо конкретного запроса, с которым обратился сам сотрудник |
| Заказчик коуч-сессий  | Сам руководитель  | Руководитель любого уровня через HR-директора   | Руководитель подразделения, в котором работает данный сотрудник; HR-директор; топ-менеджер компании; сам сотрудник, если коуч штатный  |
| Основные отличия  | Работа с первым лицом компании, советом директоров, собственником. Заказчик и клиент – одно и то же лицо. Запросы формулирует сам клиент. Работу может выполнять как штатный, так и внештатный коуч             | Работа направлена на выработку успешных стратегий командного взаимодействия с использованием коучинговых инструментов. Запросы формулирует заказчик, клиентом является команда. Работу может выполнять как штатный, так и внештатный коуч   | Штатный коуч работает по запросу с любым сотрудником компании. Заказчик и клиент могут быть разными людьми, но обязательно. Внештатный коуч работает только с тем запросом, под который его пригласили. Заказчик и клиент всегда разные люди. Работу может выполнять как штатный, так и внештатный коуч  |

ром, ментором, фасилитатором, а также тренером, обучая сотрудников определенным навыкам и прививая им нужные знания. Поэтому при отборе такого специалиста в штат компании нужно обязательно учитывать умение кандидата выступать в разных ролях.

**Внештатный коуч** – это человек, который не оформляется в штат компании. Как правило, он оказывает разовые услуги или участвует в каком-либо проекте.

Запросы, над которыми работает штатный или внештатный коуч, принципиально не различаются. Гонорар, условия выполне-

ния заказа обсуждаются в самом начале и вписываются в договор. По окончании работы выплачивается гонорар и заполняется лист обратной связи.

### **Зона ответственности**

В ситуации оказания услуги **внештатным коучем** ответственность за подготовку сотрудника, для которого организуются коуч-сессии, лежит на заказчике. Коучинг – дело добровольное, поэтому, если заказчиком является не сам сотрудник, с ним стоит провести предварительную беседу, сформировав позитивную мотивацию к проведению коуч-

сессии. Кроме того, работнику нужно объяснить, с какой целью она инициируется и какие результаты коуч озвучит заказчику.

В ситуации оказания услуги **штатным коучем** ответственность можно возложить на него самого, а также разделить между ним и заказчиком. В этом случае коуч самостоятельно или совместно с непосредственным руководителем может подготовить сотрудника к проведению коуч-сессии (табл. 2).

Профессиональный коуч всегда должен придерживаться стандартов работы ICF и быть инициатором их соблюдения.

**Таблица 2. Сравнительная таблица особенностей работы штатного и внештатного коуча**

| Штатный коуч  | Внештатный коуч   |
|---|---|
| Нет регламентов, описывающих работу коуча в компании, в связи с этим его место в организационной иерархии не определено. Поэтому, принимая коуча в штат, придется самостоятельно разработать все локальные нормативные акты, регламентирующие деятельность коуча в компании | Коуч сам регламентирует свою деятельность, заключая соглашение на проведение коуч-сессии. У каждого профессионального коуча должен быть договор на проведение услуг   |
| Сотрудники могут привыкнуть к тому, что в компании есть человек, помогающий решать проблемы. И эффективность коучинга тем самым может снизиться и обесцениться  | Коуча приглашают для решения действительно важных задач. И каждый его приход воспринимается как значимое событие  |
| Есть риск несовместимости с первым лицом по каким-либо параметрам (стиль общения, недоверие, просто не нравится) и др.  | При наличии потребности в коучинге первое лицо компании самостоятельно выбирает подходящего персонального коуча   |
| Вольно или невольно получает доступ к различной информации как о компании, так и о людях и становится носителем разного рода тайн. Возможны неприятие и опасения со стороны сотрудников   | Знает ровно столько, сколько нужно для качественного выполнения заказа  |
| При недостаточной профессиональности может побояться высказать топ-менеджеру свое мнение из-за страха потерять место. Как правило, выступает в роли подчиненного  | Отстаивает экспертную точку зрения, выступая в роли партнера. Не боится за свой гонорар   |
| Хорошие отношения в компании способствуют тому, что иногда коуч может сболтнуть лишнее. Кроме того, он обязан сообщать о некоторых результатах, полученных в ходе сессии, что может негативно сказаться на его авторитете и репутации среди рядовых сотрудников             | Согласно стандартам работы, перед выполнением заказа в договоре письменно фиксируются цели и задачи, обсуждаются результаты и форма передачи информации о клиенте, если коучинг заказан для другого специалиста. Коуч взаимодействует с ограниченным кругом людей |
| Возможны выгорание, усталость   | Всегда в тонусе   |
| Помогает компании в целом и отдельным сотрудникам в частности двигаться вперед, раскрываться, достигать уже поставленных целей в рамках общей стратегии   | Работает только под конкретный запрос и оказывает прямое влияние на отдельного сотрудника (клиента)   |
| Знает персонал, корпоративную культуру, особенности управления и специфику бизнеса. При работе с персоналом может отслеживать результаты своей деятельности, регулярно получать обратную связь и оперативно вносить коррективы  | Работает в узком поле поставленных задач, выполняет конкретный запрос и уходит  |
| Внедряет, регулярно обучает руководителей управлению в стиле коучинга, всегда рядом, всегда в теме  | По завершении проекта не все руководители смогут успешно внедрить полученные знания и навыки в свою работу и работу подчиненных   |
| Отбирается с учетом совпадения ценностей его и компании, как и любой другой сотрудник   | Нет необходимости принципиально учитывать факт совпадения/несовпадения ценностей, т. к. при этой форме взаимодействия наличие у коуча других установок никак не влияет на корпоративную культуру компании   |
| Фиксированная оплата  | Может оказаться в разы дороже   |

Анализируя минусы какого-либо решения, всегда можно открыть новые возможности, превратив таким образом недостатки в достоинства.

Итак, внедрение культуры коучинга позволяет:

1) повысить результативность и эффективность деятельности как отдельного менеджера, так и целых подразделений. Коучинг предполагает раскрытие

и развитие потенциала и внутренних ресурсов, в том числе лидерства, стрессоустойчивости, умения принимать решения в нестандартных ситуациях;

2) снизить издержки, связанные с внешним обучением, за счет развития сотрудников как наставников;

3) стимулировать работников к развитию корпоративных компетенций;

4) максимально эффективно транслировать корпоративную культуру и идеологию всем сотрудникам;

5) снизить текучесть кадров за счет создания развивающей среды и более высокой мотивации персонала.