Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА НА ТЕМУ:

«**Внедрение коучинга как инструмента управления и развития персонала в компаниях, действующих на территории РФ**»

Выполнила студентка 4-го курса бакалаврской программы направления «Менеджмент», профиль подготовки - Управление Человеческими Ресурсами:

Карпова Юлия

(подпись)

Научный руководитель:

доц. каф. орг. поведения и управления персоналом СПбГУ

Замулин Андрей Леонидович

(подпись)

Санкт-Петербург

2020

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Карпова Юлия, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление Человеческими Ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему: «Внедрение коучинга как инструмента управления и развития персонала в компаниях, действующих на территории РФ» представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт- Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению

из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[Введение 6](#_Toc41942977)

[Глава 1. Теоретический анализ коучинга 9](#_Toc41942978)

[Стили управления 9](#_Toc41942979)

[Что такое коучинг? 14](#_Toc41942980)

[Основные понятия в коучинге 15](#_Toc41942981)

[Происхождение коучинга и его основоположники. 15](#_Toc41942982)

[Подходы к коучингу 17](#_Toc41942983)

[Классификация видов коучинга 18](#_Toc41942984)

[Коучинговые ценности 20](#_Toc41942985)

[Функции вопросов в коучинге 21](#_Toc41942986)

[Основные навыки коуча 23](#_Toc41942987)

[Отличие коуча от других профессий 24](#_Toc41942988)

[Для чего коучинг нужен в организации? 26](#_Toc41942989)

[Выводы по главе 1 27](#_Toc41942990)

[Глава 2. внедрение коучинга 28](#_Toc41942991)

[Организационная культура и коучинг 28](#_Toc41942992)

[Коучинговая организационная культура. 29](#_Toc41942993)

[Коучинговая культура в России 30](#_Toc41942994)

[Процесс внедрения изменений 32](#_Toc41942995)

[Исследование ACCA и ICF 35](#_Toc41942996)

[Роль ТОП-менеджера 36](#_Toc41942997)

[Роль HR-менеджера 37](#_Toc41942998)

[Роль финансового директора, примерная стоимость внедрения 37](#_Toc41942999)

[Кейсы зарубежных компаний, внедривших коучинг 39](#_Toc41943000)

[Измерение результатов от внедрения коучинга 42](#_Toc41943001)

[Возможности 45](#_Toc41943002)

[Алгоритм и этапы внедрения 46](#_Toc41943003)

[Модель внедрения коучинговой культуры 47](#_Toc41943004)

[Выводы по главе 2 49](#_Toc41943005)

[Глава 3. Практическая часть 50](#_Toc41943006)

[Методы и выборка исследования 50](#_Toc41943007)

[Коучинг в компании «Faurecia» 52](#_Toc41943008)

[Цель внедрения. 52](#_Toc41943009)

[Этапы внедрения. 53](#_Toc41943010)

[Главный эффект внедрения коучинга в компанию. 53](#_Toc41943011)

[Развитие коучинга в Faurecia. 55](#_Toc41943012)

[Сложности, связанные с внедрением коучинга. 55](#_Toc41943013)

[Рекомендации для компаний, планирующих внедрение коучинга от директора по персоналу компании Faurecia. 56](#_Toc41943014)

[Коучинг в компании Х (Топ-20 FMCG) 56](#_Toc41943015)

[Цель внедрения 56](#_Toc41943016)

[Этапы внедрения коучинга 57](#_Toc41943017)

[Сложности, связанные с внедрением коучинга 58](#_Toc41943018)

[Главный эффект внедрения коучинга в компанию 58](#_Toc41943019)

[Развитие коучинга в компании Х 59](#_Toc41943020)

[Рекомендации для компаний, планирующих внедрение коучинга от директора по обучению и развитию компании Х (Топ-20 FMCG) 59](#_Toc41943021)

[Коучинг в компании «ВТБ Капитал» 60](#_Toc41943022)

[Цель внедрения 60](#_Toc41943023)

[Этапы внедрения коучинга 61](#_Toc41943024)

[Сложности, связанные с внедрением 62](#_Toc41943025)

[Развитие коучинга в компании ВТБ Капитал 62](#_Toc41943026)

[Рекомендации по внедрению коучинга от представительницы команды L&D компании «ВТБ Капитал» 62](#_Toc41943027)

[Коучинг в компании «ЮНЕСКО» 63](#_Toc41943028)

[Цель внедрения 63](#_Toc41943029)

[Этапы внедрения 64](#_Toc41943030)

[Главный эффект внедрения коучинга в компанию 65](#_Toc41943031)

[Сложности, связанные с внедрением коучинга 65](#_Toc41943032)

[Развитие коучинга в ЮНЕСКО 65](#_Toc41943033)

[Рекомендации по внедрению коучинга от главы отдела коммуникации и информации компании ЮНЕСКО 66](#_Toc41943034)

[Коучинг в компании Y (Корпоративный университет) 66](#_Toc41943035)

[Цель внедрения 66](#_Toc41943036)

[Этапы внедрения 67](#_Toc41943037)

[Главный эффект внедрения коучинга в компанию 68](#_Toc41943038)

[Сложности, связанные с внедрением коучинга 68](#_Toc41943039)

[Дальнейшее развитие коучинга в компании Y 68](#_Toc41943040)

[Рекомендации по внедрению коучинга от ведущего специалиста корпоративного университета компании Y 69](#_Toc41943041)

[Этапы, на которых находятся компании (по модели автора) 69](#_Toc41943042)

[Сводные данные по глубинным интервью с представителями компаний 70](#_Toc41943043)

[Проверка эмпирических предположений 75](#_Toc41943044)

[Выводы по главе 3 79](#_Toc41943045)

[Рекомендации по внедрению коучинга как инструмента развития и управления персоналом 81](#_Toc41943046)

[Заключение 85](#_Toc41943047)

[Список литературы 87](#_Toc41943048)

[Приложения 89](#_Toc41943049)

[Приложение 1. Вопросы для глубинного интервью. 89](#_Toc41943050)

[Приложение 2. Глубинное интервью с директором по персоналу компании Faurecia 89](#_Toc41943051)

[Приложение 3. Глубинное интервью со специалистом команды L&D компании «ВТБ Капитал» 98](#_Toc41943052)

[Приложение 4. Глубинное интервью со директором по обучению и развитию компании Х (Топ-20 FMCG) 105](#_Toc41943053)

[Приложение 5. Глубинное интервью со директором по коммуникации и информации ЮНЕСКО 111](#_Toc41943054)

[Приложение 6. Глубинное интервью со ведущим представителем компании Y (Корпоративный университет) 117](#_Toc41943055)

# Введение

В условиях глобальной конкуренции и практически равном доступе к современным технологиям человеческие ресурсы являются важнейшим ресурсом развития, позволяющим стать организации более конкурентоспособной. В нынешних современных условиях, когда внешняя организационная среда динамично меняется, жизнеспособными оказываются такие организации, которые акцентируют свое внимание на постоянном развитии системы развития персоналом, введении и освоении новых подходов, методов и технологий раскрытия и развития потенциала сотрудников организации. Будущее любой компании во многом зависит от производительности труда ее персонала, его возможностей и роста. Но, в свою очередь, будущее любого сотрудника зависит от его значимости для организации, ценности его знаний и способностей. То есть процесс получения знаний и навыков, как на данном этапе, так и в будущем. Постоянное развитие персонала – важнейший процесс как для организации в целом, так и для ее сотрудников. Коучинг признан мощным инструментом, который повышает производительность, помогает в достижении результатов и оптимизирует личную эффективность. В мире популярность и надобность коучинга продолжает расти. Многие компании используют коучинг как ключевой инструмент развития компании, способствующий достижению как личных целей сотрудников, так и бизнес-целей компании. Данная методика имеет широкое применение и признание в зарубежных компаниях. Примерно в 2010 году коучинг в США окончательно утвердился как необходимый инструмент для развития профессиональных компетенций топ- и middle-менеджеров. В России же в это время он только-только начал зарождаться[[1]](#footnote-1). По мере развития этой области в России возникает необходимость в грамотном, поэтапном эффективном внедрении этой методики в компании. Многие руководители осознают, насколько важен этот инструмент и его результативность в мотивации и развитии персонала, но точно не знают, с чего начать, на какие этапы поделить внедрение, какие факторы учесть. Для этого необходим комплексный подход по выявлению необходимых этапов, ответственных лиц и всех подпроцессов, которые нужно учесть. На данном этапе недостаточно исследований, описывающих то, каким образом и для каких целей коучинг должен быть внедрен. Коучинг как инструмент является довольно изученным, но не с позиции его внедрения в компанию и не на российском рынке. Таким образом, отсутствует единый механизм действий, который являлся бы универсальным соединял бы практические методы различных компаний и теоретические аспекты, описанные в литературе.

**Исследовательская проблема:** отсутствие четких рекомендаций и системного подхода по внедрению коучинга как инструмента развития и управления персоналом в компаниях, действующих на территории РФ.

Для решения исследовательской проблемы выбрана качественная методология исследования (глубинное интервью) для детального рассмотрения процесса внедрения коучинга в компаниях Faurecia, ВТБ Капитал, ЮНЕСКО, компания Y (Корпоративный университет), компания X (топ-20 FMCG).

**Цель:** Целью данного исследования является разработка системы рекомендаций по внедрению коучинга в организациях, действующих на территории РФ.

**Задачи:**

1. Изучение теоретических основ коучинга;
2. Изучение процесса внедрения коучинга и факторов, влияющих на данный процесс;
3. Анализ процесса внедрения коучинга как инструмента развития и управления персоналом на примере деятельности пяти компаний, действующих на территории РФ;
4. Проведение глубинного интервью с топовыми представителями компаний, действующих на территории РФ;
5. Разработка модели внедрения коучинга как инструмента управления и развития персоналом в организацию.

**Объект исследования:** компании, действующие на территории Российской Федерации, внедрившие коучинг.

**Предмет:** Процесс внедрения коучинговой культуры в компаниях, действующих на территории Российской Федерации.

**Предполагаемые результаты:** набор практических рекомендаций и модель внедрения коучинга как инструмента развития и управления персоналом в компаниях.

Практической значимостью работы является разработка практических рекомендаций по внедрению коучинга, включающих в себя рекомендации от экспертов, успешно внедривших коучинг в свою организацию, разработанный алгоритм внедрения, а также те факторы, которые необходимо учитывать во внедрении данного процесса.

Поставленная цель и задачи определили структуру выпускной квалификационной работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

Введение включает в себя обоснование актуальности исследования, цели и задачи работы, а также предполагаемые результаты.

Первая глава включает в себя теоретический анализ коучинга, связь феноменов коучинг и лидерство, классификации и подходы данного метода на основе анализа литературы и признанных основоположников коучинга как Тимоти Голви, Джон Уитмор, Роберт Дилтс и др.

Вторая глава включает в себя анализ процесса внедрения коучинга, определение этапов и ответственных лиц, на основе опыта зарубежных компаний и проведенных исследований, сопряженных с данным процессом. В конце главы представлены эмпирические предположения исследования и модель внедрения коучинга, составленная автором в ходе анализа двух первых глав.

Третья глава включает в себя анализ процесса внедрения коучинга в компаниях Faurecia, ВТБ Капитал, ЮНЕСКО, компания Х (Инвестиционный банк), компания X (топ-20 FMCG) на базе проведенных глубинных интервью, интерпретированные результаты в сводной таблице и проверку эмпирических предположений.

Заключение включает в себя рекомендации по внедрению коучинга на основе вышеуказанных трех глав, модифицированную модель внедрения коучинга и общие выводы по всем трем главам.

Список литературы содержит 57 наименований, в приложениях 1-6 представлены вопросы, разработанные для глубинного интервью, а также стенограммы интервью с топовыми представителями компаний Faurecia, ВТБ Капитал, ЮНЕСКО, компания Y (Корпоративный университет), компания X (топ-20 FMCG).

# Глава 1. Теоретический анализ коучинга

## Стили управления

Современные компании все больше обращаются к такому инструменту как коучинг в рамках управления компанией, мотивации сотрудников и их развития. Способность развития лидерского потенциала и компетенций сотрудников имеют решающее значение для эффективности организации. Руководители и лидеры в компаниях по всему миру задаются вопросом, как создать доверительную атмосферу внутри организации, улучшить коммуникации, развивать и управлять сотрудников так, чтобы они работали на достижение целей компании. Для решения данных вопросов необходимо оперировать стилем управления, который направлен на решение данных вопросов и задач. Стиль управления является одним из важных факторов, влияющих на эффективность организации. Хорошее сочетание стиля управления и операционных реалий организации будут существенно влиять на уровень эффективности. В каждой организации стиль управления влияет на производительность отдельных сотрудников рабочих групп, и, следовательно, производительность всей организации. Другими словами, эффективность организации в значительной степени определяется тем, как организована работа, и тем, как люди выстраивают коммуникации внутри компании, сотрудничают друг с другом, с руководством и партнерами. В современных организациях стиль управления тесно связан с феноменом лидерства, так именно ведущие лидеры и руководители в организации определяют то, каким образом необходимо управлять компанией и сотрудниками. Среди лидерских стилей управления можно выделить директивный и недирективный, характеристика которых будет описана далее.

**Директивный стиль лидерства**

Директивный стиль лидерства может характеризоваться как стиль управления, в котором лидер дает последователям конкретные указания относительно целей, средств достижения целей и стандартов эффективности. Директивные лидеры активно отслеживают эффективность и обеспечивают соответствующую обратную связь (например, вознаграждения и наказания), в зависимости от эффективности работы сотрудников.

Исторически, директивное лидерство рассматривается как стиль «по умолчанию» во многих компаниях, способствующий улучшению рабочих показателей (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996; Vroom & Jago, 1988). Поскольку основные задачи относительно стабильны или предсказуемы, лидеры могут заранее определить конкретные цели и указания для подчиненных. В соответствии с теорией постановки целей, такие действия по определению целей улучшают производительность, эффективно направляя сотрудников в сторону верного и эффектиного выполнения рабочих задач [Locke & Latham, 1990, 2002]. На уровне бизнес-подразделения директивные лидеры устанавливают цели для сотрудников подразделения и предоставляют им конкретные инструкции относительно того, что необходимо делать и что должно получиться в итоге [Pearce & Sims, 2002]. Эти конкретные цели и инструкции направляют сотрудников подразделения в сторону выполнения основных задач. Директивное лидерство также включает в себя обеспечение регулярной обратной связи, которая, как показывает исследование целей, улучшает производительность. Таким образом, директивные лидеры обеспечивают эффективную работу своих подразделений, постоянно отслеживая работу и давая четкие и своевременные указания сотрудникам. Директивное лидерство также подразумевает вознаграждение сотрудников за удовлетворительное выполнение основных задач. Директивное лидерство характеризуется высокой степенью власти руководителей, и низкой степенью гибкости и автономии.

**Недирективный стиль лидерства**

Недирективное лидерство - процесс, посредством которого лидеры делятся властью с сотрудниками, предоставляя дополнительную ответственность и полномочия по принятию решений в отношении работы и ресурсов, а также поддержку, необходимую для эффективного выполнения рабочих задач [Ahearne, Mathieu, & Rapp , 2005; Hollander, 2009]. Полномочия лидера связаны с концепцией делегирования. Кроме того, в делегировании особое внимание уделяется передаче власти, в то время как в лидерстве более широкий диапазон. Например, лидеры отвечают за мотивацию сотрудников и помогают в приобретении новых навыков сотрудниками [Ahearne et al., 2005; Yukl & Lepsinger, 2004]. Недирективное также подразумевает вовлеченность сотрудников в принятие решений, а данный аспект расширяет границы прав и возможностей сотрудников. Недирективное лидерство о развитии и обучении сотрудников, расширении возможностей и грамотном делегировании обязанностей.[[2]](#footnote-2)

Недирективные и директивные лидерские стили управления можно разбить далее по классификации лидерских стилей. Всего существует 6 стилей эмоционального лидерства [Гоулман, Бояцис, Маки, 2006]. Каждый лидерский стиль по-разному влияет на эмоции людей, и каждый имеет свои сильные и слабые стороны, в зависимости от разных ситуаций, которые происходят в компании.

Четыре стиля (Коучинговый, Аффилиативный или Партнерский, Визионерский, Авторитетный) способствуют гармонии и положительным результатам. Однако два других (Диктаторский или Принуждающий и Эталонный) могут создавать напряжение, и лидеры должны использовать их только в определенных обстоятельствах, требующих жесткости и быстрого решения проблем. Гоулман и его соавторы утверждают, что можно использовать эти шесть стилей в зависимости от ситуации, с которой лидер сталкивается в компании.

1. Эмоциональные стили управления компанией

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стиль | Лозунг | Суть | Климат | Когда применять |
| Диктаторский | Делай то, что я говорю | Беспрекословное выполнение | Негативный | Кризис  Резкие изменения  Трудные сотрудники |
| Авторитетный | Следуй за мной | Воодушевление на достижение целей | Наилучший | Внедрение изменений  Новые идеи |
| Визионерский | А что думаете вы? | Вовлечение в принятие решений | Позитивный | Вовлечение, повышение инициативности сотрудников |
| Эталонный | Делай как я | Максимализм | Негативный | В цейтноте |
| Партнерский | Люди прежде всего | Доброжелательность  Гармония | Позитивный | Сплочение сотрудников для общей цели организации |
| Коучинг | А почему бы не попробовать так? | Поддержка и развитие людей | Наилучший | Развитие и удержание талантов |

Источник: [Гоулман, 1995]

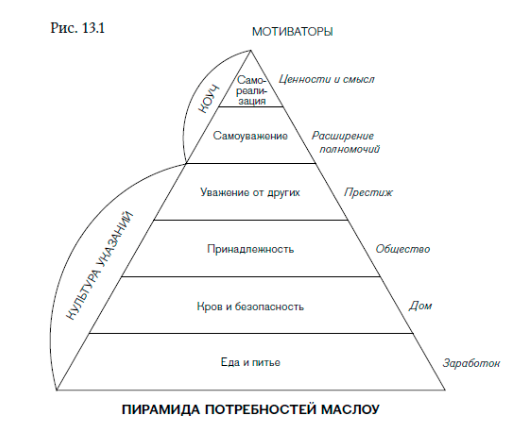
Исходя из вышеприведенной таблицы можно сделать вывод, что коучинговый и авторитетный стиль, являются наилучшими вариантами для поддержания позитивной атмосферы на рабочем месте, развития и удержания талантов.

Помимо этого, можно логически поделить все вышеприведенные 6 лидерских стилей на директивные и недирективные, где директивные: эталонный и диктаторский, а недирективные – авторитетный, партнерский, визионерский и коучинговый. Таким образом, в зависимости от направленности стиля управления можно выбрать какой-то лидерский стиль. Но в эпоху инноваций и быстроменяющихся обстоятельств, компаниям необходимо быть более гибкими и адаптивными, мотивировать и развивать сотрудников. Для этого в большей степени подходят недирективные стили управления, в особенности, авторитено-дальновидный и коучинговый.

Коучинговый стиль приобретает наибольшую популярность среди компаний и является партнерским, поддерживающим и стимулирующим стиль управления. Когда лидеры сами становятся коучами, а также внедряют эту культуру в компанию, иерархия, диктаторство и беспрекословный контроль уступают место сотрудничеству и творчеству. Компания избавляется от культуры вины, на место которой приходит обратная связь, обучение и развитие. Коммуникационные барьеры рушатся, команды строятся и меняются.

Коучинговый стиль дает огромные преимущества как отдельным лицам в организации, так и бизнесу в целом. Лидеры, которые придерживаются коучингового стиля управления, создают вокруг себя сообщество, в котором люди поддерживают и мотивируют друг друга, сообщество, где нет сильного давления и стресса, есть баланс и новые возможности[[3]](#footnote-3)

Наглядным примером того, как выбор стиля управления сказывается на удовлетворении потребностей представлен в книге Джона Уитмора «Коучинг высокой эффективности». Автор привел пример, как на пирамиде потребностей Маслоу можно увидеть различие культуры указаний и потребностей, которые она покрывает, а также коучинговой культуры, отвечающей по пирамиде за самоуважение и самореализацию[[4]](#footnote-4)



1. Пирамида потребностей Маслоу

Источник: [Уитмор, 2015, c.102]

**Тип организационной структуры**

Описанные выше директивные и недирективные лидерские стили управления и развития персонала могут быть внедрены в механистическую или органическую структуру компании. Жесткость директивных методов лидерства и адаптивность недирективных соотносится с бюрократизмом, присущим механистической структуре и гибкостью, присущей органической. Интуитивно можно сделать вывод, что недирективные стили лидерства, такие, как авторитетный, партнерский, визионерский и коучинговый окажутся более релевантными для органической структуры, в то время как эталонный и диктаторский стиль будут подходящими для механистической.

1. Отличие механистического типа организационной структуры от органического

|  |  |
| --- | --- |
| Механистический тип организации | Органический тип организации |
| Жесткие иерархичные связи | Сотрудничество (по вертикали и горизонтали) |
| Фиксированные обязанности | Адаптируемые обязанности |
| Высокая степень формализации | Низкая степень формализации |
| Формальные каналы коммуникаций | Неформальные каналы коммуникаций |
| Централизованное принятие решений | Децентрализованное принятие решений |
| Объективная система вознаграждений и наказаний | Субъективная система вознаграждений и наказаний |
| Формальный и обезличенные отношения | Неформальные отношения, носящие личный характер |

Источник: [Составлено автором]

Механистические структуры характеризуются жесткой иерархией и бюрократией, четким распределением обязанностей во времени и в рамках организации. В механической структуре представление об организации как о системе мест с определенными функциями, в основе которого лежит теория разделения и кооперации труда. И здесь важно отметить, что организация в первую очередь – это именно места, связанные между собой технологически, а не люди. Каждое место должно выполнять ряд необходимых функций в соответствии с определенным порядком. И когда человек заключает трудовой договор в парадигме механической организации, то от него ждут что он будет вести себя как набор необходимых функций, отбросив свое человеческое.

Органические структуры более адаптивные и гибкие, работа часто носит проектную деятельность. В органических организациях людей принимают целиком, создавая такие условия, в которых человек может найти смысл своей жизни, реализовать свою мечту. Здесь люди постоянно обучаются и образовываются, то есть формируют свой образ мира и образ действия. Предметная часть обучения (менеджмент, маркетинг, финансы, производство и так далее) постигаются не сами по себе (как в механических организациях), потому что сами по себе они несут мало пользы, а через постижения себя, других людей и мира в целом. При этом всем, в органических структурах нет жесткого механизма управления, есть процессы самоорганизации. Так как коучинговая культура направлена на развитие, мотивацию и обучение сотрудников, данная культура намного более мягко и органично встраивается в органические структуры, так как в данных структурах уже есть необходимая почва. Тем не менее, зачастую в организациях один тип структуры перетекает в другой, а коучинг может использоваться как в жестких, так и в гибких структурах, но здесь встает вопрос наилучшей приживаемости и эффективности.

В данной главе был разобран вопрос связи лидерских стилей управления компанией, одним из которых является коучинг. Являясь недирективным методом управления коучинг выступает в роли гибкого и адаптивного инструмента развития и управления компанией. Далее данный процесс будет рассмотрен более подробно для формирования понимания, что такое коучинг, какие есть классификации, принципы и ценности данного инструмента.

## Что такое коучинг?

Один из основоположников коучинга Джон Уитмор в своей книге «Коучинг высокой эффективности» описывает коучинг следующим образом: «Коучинг основан на древнем сократовском принципе о том, что человека невозможно чему-то научить, он должен научиться этому сам. Коучинг помогает человеку осознать, как он все делает, чтобы повысить его осведомленность и ответственность. Коучингу легко научиться. Вы можете ощутить, что уже им пользуетесь и что это - здравый смысл. Хотя он противоречит большинству того, что нам прививает наша культура: осуждению, критике, наказанию и вознаграждению. Его исходное условие - что каждого из нас ждет успех, и роль тренера - просто узнать о решениях человека посредством опроса».[[5]](#footnote-5)

Международная Федерация Коучинга (ICF) трактует коучинг как «непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам достигать реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, повышают свой КПД и улучшают качество жизни».[[6]](#footnote-6)

В.Е. Максимов в монографии «Коучинг от А до Я» дает данное определение: «Коучинг - процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни. Это технология партнерского взаимодействия с коучем, с самим собой, с окружающим миром...это система, которая позволяет почувствовать, увидеть новые подходы и возможности, позволяет раскрыть ваш потенциал и «навести порядок» во многих областях вашей жизни».[[7]](#footnote-7)

Есть еще одно определение, которое достойно внимания. Оно приведено в книге «Handbook of Coaching», авторами которого являются Спенс, Бачкирова и Дрейк (2012).

«Коучинг - это процесс человеческого развития, который включает в себя структурированное, целенаправленное взаимодействие и использование соответствующих стратегий, инструментов и методов для содействия желаемым и устойчивым изменениям в интересах обучаемого и, возможно, для других заинтересованных сторон».[[8]](#footnote-8)

## Основные понятия в коучинге

Коуч (от англ. coach) – тренер, специалист в области коучинга, проводящий коуч –

сессию для клиента.

Клиент, чемпион или коучи – участник коуч сессии, который желает развиваться в различных областях.[[9]](#footnote-9)

Коуч-сессия – форма взаимодействия с клиентом через структурированную беседу, с использованием вопросов для направления мыслей клиента в нужное русло.

Спонсор – сторона, которая является заказчиком коучинга или оплачивает услуги коуча.

Профессиональные коучинговые отношения – форма отношений между коучем и клиентом, которая включает договор, определяющий роли и обязанности каждого участника.

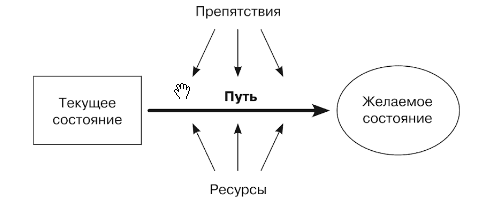
Важно понимать, что в процессе коучинга коуч и клиент – партнеры, в которых клиент является экспертом, а коуч помогает ему добиться желаемого результата при помощи правильно подобранной тактики задавания вопросов.

## Происхождение коучинга и его основоположники.

Термин «Коуч» происходит от названия небольшого венгерского города Коч. В этом городе создавали телеги, кареты и экипажи. По-венгерски эта карета называлась «кочи зекер», то есть «карета из Коч». В итоге слово «Коуч» стало означать средство передвижения. Существует интересная метафора, связанная с происхождением этого слова:

Представьте, что вам нужно попасть куда-либо, вы садитесь в повозку, и кучер вас спрашивает: «Куда вы хотите попасть? Какая цель вашей поездки?» А вы говорите: «Я хочу попасть туда-то или туда-то». Предположим, кучер оказался весьма любопытным, и кроме основных вопросов он спросил: «Почему это для Вас важно?», «Что будет, когда Вы достигнете цели?». Таким образом, вы начинаете задумываться о том, что раньше для Вас не имело особого значения, убеждаетесь в важности поездки. Эта метафора хорошо объясняет суть коучинга.

Роберт Дилтс в своей книге «НЛП-2:Поколение Next» утверждал: «По сути, коучинг состоит в том, чтобы предложить «средство передвижения», позволяющее человеку или группе людей перейти из текущего состояния в какое-то желаемое состояние самым эффективным и кратчайшим путем. В этом путешествии нужно определить и высвободить основные ресурсы, а также обнаружить и нейтрализовать возможные препятствия»[[10]](#footnote-10).



1. Диаграмма общего процесса коучинга по Дилтсу

Источник: [Дилтс, 2012, с.28]

Помимо этого, в основу коучинга легла концепция Тимоти Голви, который был профессором Гарвардского университета и знатоком тенниса и гольфа. Коучами раньше называли тренеров, которые помогали спортсменам отработать и приобрести технические навыки. Голви пересмотрел традиционное представление о понятии коучинг. Он написал книгу «Теннис как внутренняя игра, основной идеей которой было смещение акцента с физического состояния на внутреннее или душевное. По мнению автора, тренер (коуч) должен помочь избавиться игроку от внутренней неуверенности, тогда и появятся скрытые способности. После его ученик Джон Уитмор развил данную идею в своей книге «Коучинг высокой эффективности» и применил их к бизнесу и менеджменту. Помимо Уитмора, идеи Голви в бизнесе применил Томас Дж. Леонард, который впоследствии стал основателем Университета коучей, Международной Федерации Коучей, Международной ассоциации сертифицированных коучей и проекта CoachVille.com.

Многие различные дисциплины и области знаний поспособствовали формированию коучинга. К ним относятся: психология, менеджмент, андрагогика, психотерапия, Западная и Восточная философии, нейрофизиология, консалтинг, и даже квантовая физика. В каждой из этих областей существуют различные школы, традиции и подходы. Они содержат свои собственные предположения о человеческой природе, о том, как люди растут и изменяются, и как этот процесс может быть облегчен. Все они потенциально обогащают базу знаний коучинга. [[11]](#footnote-11)



1. Науки, формирующие коучинг

Источник: [Составлено автором]

## Подходы к коучингу

1. Подходы к коучингу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Подход** | **Фокус коучинга** | **Инструменты и модели** | **Цель коучинга** |
| Психодинамический | Бессознательное поведение и мотивация коучи | Психоаналитические методики: идеальное и реальное «Я», анализ прошлого, механизмы защиты, перенос | Углубленное понимание коучи собственной мотивации, устойчивых паттернов поведения, бессознательных реакций |
| Бихевиористский | Наблюдаемые действия и поведения коучи | Бихевиористские модели: влияние внешних факторов на поведение человека, позитивное и негативное усиление | Изменения в поведении, овладение конкретными навыками |
| Когнитивная терапия | Сознание коучи | Поиск деструктивных и иррациональных мыслей | Управление мышлением, ведущее к повышению эффективности |
| Личностный | Интегральная личность коучи | Создание благоприятной безопасной среды с помощью эмпатии и доверия | Новые знания о себе, повышение мотиваций, профессиональный рост и более высокие результаты |
| Системный | Влияние системы и ее элементов на поведение коучи | Анализ организации, анализ ролей, потребностей, интересов, элементов рабочей системы и их влияние на коучи | Повышение результативности коучи и организации |

Составлено по: [Cox, Bachkirova, Clutterbuck, 2014, 25p.]

## Классификация видов коучинга

На данном этапе в мире не существует общепринятой или единой классификации коучинга. К примеру, на сайте Международной Академии коучинга она выглядит следующим образом:

По формату:

* Очный (личный, при встрече);
* Заочный (по интернету, телефону, skype).

По области применения:

* Бизнес - коучинг

Бизнес - коучинг – это практика предоставления поддержки и периодических консультаций отдельным лицам или группам, чтобы помочь им понять, каким образом они могут повысить эффективность своего бизнеса. Бизнес - коучи работают над лидерскими качествами, командной работой, продажами, коммуникациями, постановкой целей, стратегическим планированием и многий другой. Это могут быть как индивидуальные, так и групповые занятия.

* Коучинг высокой эффективности

Высокоэффективный коучинг – это процесс, который исследует все способы достижения повышенных и устойчивых уровней производительности и потенциала в вашей жизни. Когда вы повышаете уровень своей производительности, вы чувствуете себя более уверенно и удовлетворенно;

* Карьерный коучинг

Карьерный коучинг помогает вам определить ваши карьерные цели, разработать стратегию для достижения этих целей и обеспечить верные действия по мере продвижения по пути к достижению ваших целей;

* Лайф-коучинг

Лайф-коучинг - это синергетические отношения между коучем и клиентом, призванные максимально раскрыть ваш потенциал в любой жизненной области;

* Коучинг отношений

Коучинг отношений – взаимодействие между коучем и парой, которые стремятся быть в успешных, здоровых и развивающихся отношениях.

* По количеству участников:
* Индивидуальный коучинг

Вид коучинга, в котором благодаря своим собственным взглядам и наблюдениям тренера, люди лучше осознают свои сильные стороны и разрабатывают стратегии и планы для достижения цели. Роль коуча заключается в том, чтобы быть нейтральным и объективным стратегическим партнером в «проекте по достижению согласованной цели».

* Командный коучинг

Командный коучинг - это процесс поддержки команды в достижении ее целей. Это позволяет членам команды достичь лучших результатов. Суть командного коучинга заключается в том, чтобы обеспечить личное развитие и обучение отдельных лиц в команде. Командный коучинг направлен на развитие людей, которые уже работают вместе или собираются работать вместе в течение длительного времени.

Помимо этого, коучинг также можно классифицировать по значимости целей, которые он решает:

* оперативный (решает текущие проблемы клиента);
* тактический, помогающий в разрешении задач локального характера;
* стратегический, который решает наиболее значимые для индивидуального или корпоративного клиента проблемы, включающие постановку стратегической цели, формулирование миссии, разработку стратегии и задач по достижению цели.[[12]](#footnote-12)

## Коучинговые ценности

**Принятие**

 Коучи не должны пытаться изменить цели клиента или каким-то образом манипулировать разговором. Необходимо уметь принимать цели клиента, намерения и желания.

**Аутентичность**

Открытое и аутентичное общение между коучем и коучи имеет решающее значение для качества бизнес-решений и отношений. Системы, которые продвигают и усиливают аутентичность, позволяют быстро выявлять и решать проблемы.[[13]](#footnote-13)

**Смелость**

Иногда тренеру нужно набраться смелости, чтобы задать сложный вопрос или поделиться жестким наблюдением. Это необходимо, потому что в принципах коучинга заложено наличие открытых, доверительных и откровенных диалогов.

**Абстракция**

Несмотря на то, что коуч является партнером для коучи, он может не иметь никакого понимания в области целей и желаний клиента. Именно поэтому важно умение абстрагироваться от собственных эмоций, желаний и стимулов, взглянуть со стороны на происходящее, и не зацикливаться на собственных мыслях о том, что могло бы быть полезным и уместным для клиента.

**Личная эффективность**

Постоянное желание двигаться вперед в данной области, тем самым продвигая других наиболее эффективно.

**Содействие обучению**

Содействие, посредством обнаружения сильных и слабых сторон, новых возможностей для развития и достижения цели, поддержка.

**Партнерство**

Создание крепких и доверительных партнерских отношений имеет решающее значение в отношениях коучинга. Коучинг требует доверия и открытого диалога.

**Ориентация и концентрация на клиенте**

Коучинг – деятельность, в которой необходимо личное участие коучи и его концентрация на текущем клиента. Чем больше вы концентрируетесь на клиенте в коуч-сессии, тем больше вероятность, что вы заметите мелкие детали и нюансы, которые будут иметь значение для ваших коучи.

На рисунке №4 можно увидеть, что коучинг направлен на решение проблем, ориентацию на будущее с помощью задания грамотных вопросов, которые выводят клиента в нужное направление.

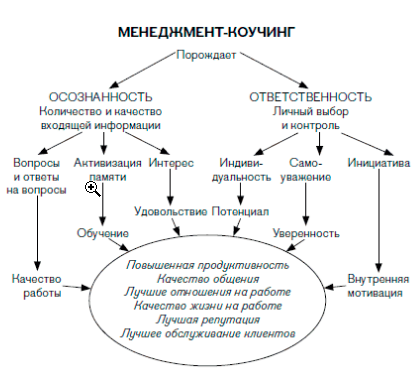


1. Направление коучинга

Источник: [Составлено автором]

## Функции вопросов в коучинге

Джон Уитмор описывал в своей книге «Коучинг высокой эффективности», как вопросы могут повлиять на клиента. Правильно поставленные вопросы порождают осознанность и ответственность, которые, в свою очередь, приводят к результатам, которые можно увидеть на рисунке ниже.



1. Результаты менеджмента-коучинга

Источник: [Уитмор, 2015]

Практически каждая функция, возникающая на коуч – сессии, основана на задании вопросов. Вопросы имеют основополагающее значение для сбора информации; построения и поддержание отношений; учиться, мыслить четко, творчески и критически; делать запросы; и инициирование действий. Задавание вопросы также имеет фундаментальное значение для разрешения конфликтов и сбоев, принятия решений, решения проблем, стимулирования нестандартного мышления, полного выслушивания и управления индивидуальными и организационными изменениями. Кроме того, успех в таких задачах, как постановка целей, стратегическое планирование, зависит от умелого задания вопросов. Поскольку вопросы используются так часто и так по-разному, многие коучи не в полной мере осознают существование систематического, всеобъемлющего метода для овладения их использованием. Более того, даже когда есть понимание важности вопросов, они часто бывают ограниченными, неправильными или упрощенными. Например, многие тренеры считают открытые вопросы («Как вы себя чувствуете?», «Каково ваше мнение об этом?»). Этому также нужно учиться, формат вопросов очень зависит от контекста.

Понимание принципов постановки вопросов начинается с понимания того, что вопросы, как правило, являются наиболее влиятельным и творческим аспектом речи, мышления и слушания. Именно правильно поставленные вопросы, стимулируют к нахождению новых возможностей для того, чтобы добиться цели, в то время как неэффективные или игнорируемые вопросы часто приводят к обходным путям, пропущенным целям и дорогостоящим ошибкам. Такие результаты возникают потому, что вопросы программируют форму и направление ответов.

Не задан вопрос – дверь не открыта. Самая сложная задача коуча - стимулировать способность клиентов видеть новые возможности и предпринимать новые эффективные действия.

Вопросы, которые коуч применяет в своей работе, должны соответствовать модели GROW (Модель РОСТа), которая подразумевает:

* Goal (Цель) – Чего ты хочешь достичь? (Цели на ближайшую и дальнейшую песпективу, их ранжирование);
* Reality (Реальность) – Что происходит сейчас? (Ориентация коучи в обстановке);
* Options (Варианты) – Что ты можешь сделать? (Как ты можешь повлиять на ситуацию, твоя стратегия);
* Will (Воля, намерения) – Какие будут твои действия? (Что, как и кто будет делать).

Стоит отметить, что помимо охвата данных стадий, цели, которые будут сформированы на 1 этапе, должны соответствовать еще одной важной модели, SMART, которая основывается на том, что цель:

* S – specific (конкретная);
* M – measurable (измеримая);
* A – achievable (достижимая);
* R – relevant (релевантная);
* T – time-bounded (определена во времени).

Также цели должны быть PURE: Ясны и понятны; существенны; не противоречат морали; оптимистичны.

Это важно учитывать, так как такие универсальные инструменты позволяет избежать неопределенности, и добиться ясности уже на первых этапах работы с коучем[[14]](#footnote-14) Помимо того, что коуч направляет клиента при помощи применения различных техник задания вопроса, он также должен обладать определенными навыками, которые делают его ценным профессионалом.

## Основные навыки коуча

Коучинг фокусируется на целях, надеждах, сильных сторонах, будущем коучи. Успешный коуч концентрируется на том, чтобы помочь исполнителю двигаться вперед и фокусируется на том, чего исполнитель хочет достичь. Коуч не должен фокусироваться на неудачах, слабых сторонах и прошлом клиента.[[15]](#footnote-15)

1. Основные навыки коуча

|  |  |
| --- | --- |
| Категория: коммуникация | Навыки:  Умение слушать, умение быть прямым, обеспечивание обратное связи, умение задавать правильные вопросы, быть эмпатичным, умение бодрить и воодушевлять, умение целостно преподносить все сказанное коучи, генерировать альтернативы, устанавливать доверительную атмосферу. |
| Мотивация коучи | Усилить мотивацию к изменениям или действиям, облегчить процесс внедрения изменений, искренне верить в способности и навыки коучи |
| Самоконтроль и самоуправление | Умение быть любопытным, непредвзятым, не транслировать личный опыт и не проецировать его на запрос коучи, умение быть включенным в беседу |
| Технические навыки и знания | Умение внедрить коучинговые практики и методы в беседу, направление коучи в рамках разработки плана и стратегии, знание основополагающих теорий, лежащих в основе коучинга |

Составлено по: [Haneberg, 2016]

## Отличие коуча от других профессий

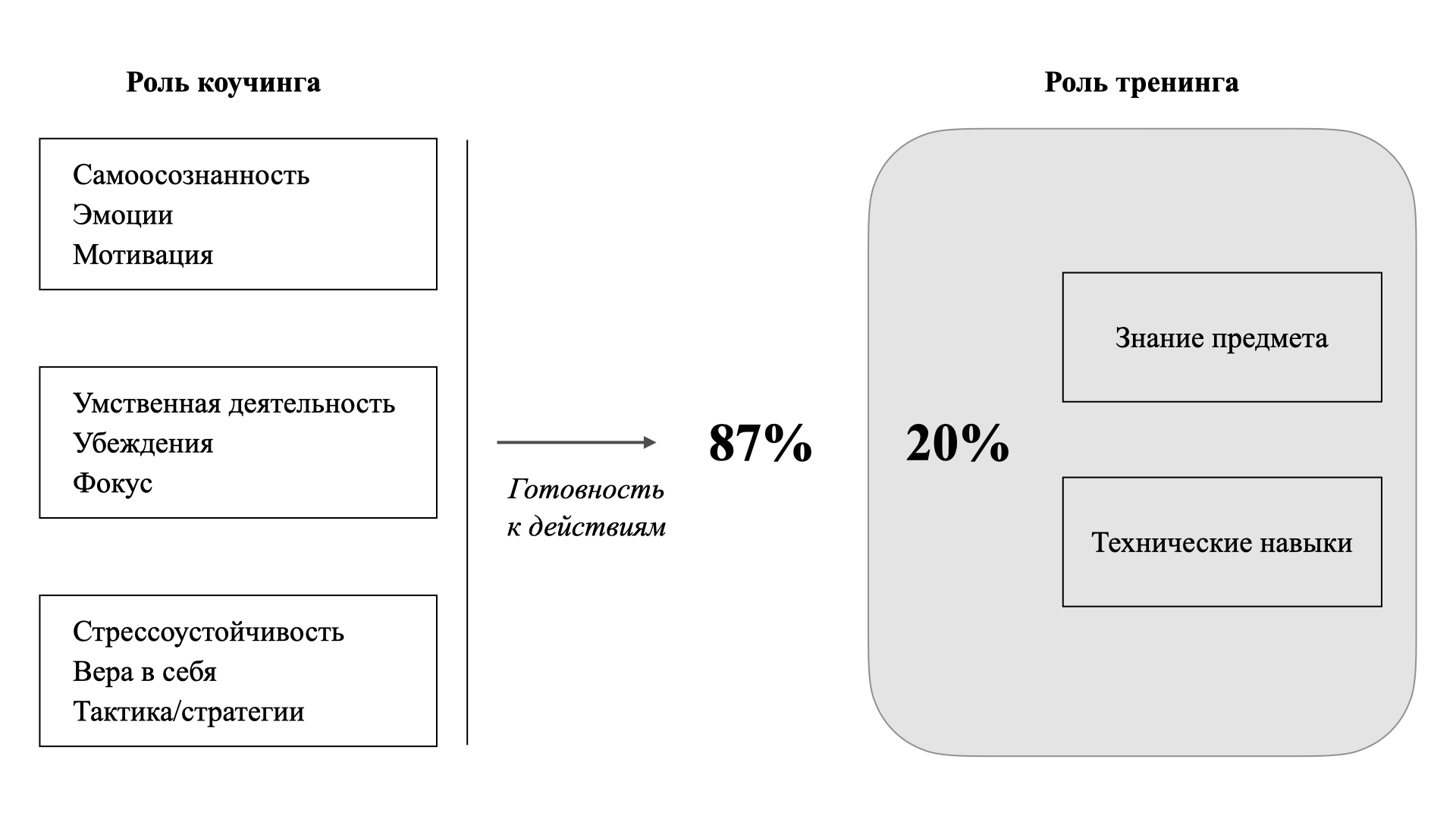
В отличии от менторства и тренинга, в коучинге никогда не даются чёткие варианты решений, наставления и рекомендаций, а также нет определённой стратегии действий. В процессе коуч – сессии коуч и клиент находят решение в совместном анализе рассматриваемой ситуации. Самый главный инструмент коуча, как было описано ранее — это умение задавать правильные вопросы, которые поэтапно помогают подвести клиента к верному решению проблемы. Основная задача коуча – показать клиенту, заложенный в нём потенциал и, впоследствии, раскрыть его и максимально развить. Изменить сложившуюся ситуацию может лишь сам клиент посредством личного анализа собственного опыта, но под присмотром беспристрастного советника, который направляет человека на решение нужной проблемы.[[16]](#footnote-16)

1. Сравнительная характеристика коучинга с другими профессиями

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Акцент / Фокус** | **Отношения** | **Подходы** | **Результаты** |
| **Тренер** | Развитие новых навыков  Краткосрочный фокус и вклад  Обновление старых навыков  Технический или «мягкий» фокус | Сильно транзакционный  Краткосрочные несколько дней  Сценарий «Учитель и ученики»  Владение с тренером, чтобы передать навыки | Тренер как эксперт  Экспертные знания  Тренер «ведет» клиента  Мероприятия, дискуссии, ролевые игры, упражнения  Поддержка в тот момент, когда требует клиент | Увеличенный набор навыков  Повышенная уверенность в использовании навыков  По итогу работы не всегда есть понимание того, как применять полученные навыки |
| **Коуч** | Развивает существующие навыки Развивает уверенность в себе  Долгосрочный фокус и вклад Рассматривает «как» достичь чего-то | Долгосрочный, более трансформационный  4-6 сеансов по 1-2 часа  Клиент сам выбирает, какие действия предпринять. Коуч лишь направляет. | Ученик как эксперт, обладающий экспертными знаниями.  Вопросы задает коуч.  На основе коуч-сессии и опыта клиента – у эксперта складывается картина действий | Расширение применения навыков Присутствует план действию по окончанию коуч-сессии  Увеличенная уверенность в себе |
| **Ментор** | Ментор делится своим опытом с учеником Долгосрочный фокус развития | Длительные отношения Возможны «пожизненные» отношения Трансформационные отношения | Наставник как эксперт Наставник приводит примеры своего опыта и делится им.  Наставник опытен, а клиент у него учится | Повышенная ясность в отношении направления, в котором клиенту нужно двигаться (в жизни, карьере)  Присутствует примерный план действий |

Составлено по: [Bluckert, 2015]

Эффективность коучинга по сравнению с другими методами, направленными на развитие и раскрытие потенциала намного выше, чем от любых других. К примеру, в сравнении с тренингом эффективность коучинга выше на 67%.[[17]](#footnote-17) На рисунке ниже представлено сравнение эффективности коучинга и менторинга.



1. Сравнительная эффективность методов работы с людьми по данным статистики Gallup

Источник: [Исследование Gallup, 2015]

## Для чего коучинг нужен в организации?

В книге «Корпоративный коучинг: обязательный гид», описаны следующие причины, по которым организации обращаются к коучингу:

**Развитие руководителей (в основном топовых)**

Данная задача является сложной, поскольку у топовых руководителей часто возникают трудности с получением обратной связи, признанием необходимости изменений и адаптации нового поведения, что крайне важно для их эффективности.

**Групповое обучение**

Загвоздка данного вида обучения в том, что в нем принимают участие сотрудники на разных иерархических уровнях, что ограничивает участие высшего руководства на должном уровне, а также может привести к потере желаемых выгод от таких инвестиций.

После того, как менеджеры проходят специальное обучение навыкам или знакомятся с новыми технологиями, они сталкиваются с серьезными препятствиями при внедрении новых навыков на своем рабочем месте. Коучинг помогает менеджерам внедрять новые навыки и усваивать знания в соответствии с их индивидуальным стилем обучения в своем собственном темпе.

Коучинг помогает сотрудникам, нуждающимся в развитии на рабочем месте, перейти на руководящую должность, благодаря проработке индивидуального плана развития.[[18]](#footnote-18)

Корпоративный коучинг (коучинг в компании) может использоваться для самых разных целей: от совершенствования конкретных навыков лидерства до создания эффективных команд, оказания помощи ключевым менеджерам в определении приоритетов, помощи руководителям в балансировании проблем и максимизации производительности. Цель корпоративного коучинга состоит в том, чтобы сделать высокоэффективных людей еще более эффективными, именно поэтому все большее количество компаний в мире стремятся внедрить данный инструмент на постоянную основу.

## Выводы по главе 1

В главе 1 были проанализированы директивные и недирективные лидерские стили управления компанией, где директивные стили: эталонный и диктаторский, а недирективные – авторитетный, партнерский, визионерский и коучинговый, и их связь с органической и механистической организационной структурой.

Далее был проведен теоретический анализ коучинга, разбор классификации, принципов и ценностей коучинга на основе обзора литературы и основных работ основоположников коучинга, таких, как Т. Голви, Д. Уитмор, Р. Дилтс. Проведен сравнительный анализ коуча с другими профессиями, обозначены необходимые навыки для коуча, проанализирована роль вопросов в коучинге и указаны основные причины, по которым компании используют данный инструмент и внедряют его в компанию.

# Глава 2. внедрение коучинга

## Организационная культура и коучинг

По Э. Шэйну организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научится справляться с проблемами внешней адаптации внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам организации как единственно правильный.

По Г. Моргану организационная культура является одним из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло.  
На организацию влияют многие аспекты контекста, в которой она находится, в особенности, тип организационной структуры, страна происхождения аспекты социальной идентичности, такие как пол и этническая принадлежность оказывают сильное влияние на культуру. Контекст также может отражать конкретную историю и истоки организации. За последние 10 лет коучинг приобрел большую популярность. Ввиду этого, спрос на экспертов, способных работать в контексте различных культур продолжает расти. Когда внешний коуч и его клиенты в компании имеют различное культурное происхождение, важен профессионализм коуча, его способность адаптироваться, осознавать культурные различия и работать с ними [Rosinski 2003]. Петерсон (2007) описывает влияние культуры компании на несколько условий, влияющих на обучение и развитие. Культура может сформировать наиболее эффективные возможности для коуча по обеспечению обратной связи и типов взаимодействия и стимулирования изменений, которые будут наиболее востребованы для компании. Культура организации является мощной и непосредственной частью контекста. Должна проводиться оценка организационной культуры для того, чтобы коучинг в компании мог успешно внедряться и видоизменяться, создавая возможности, а не ограничения на пути внедрения этой методики.[[19]](#footnote-19)

Таким образом, контекст, в котором находится компания может влиять на внедрение коучинга и его положение в организации. Это – то, что происходит в рамках коучинга и организационной культуры с одной стороны: коучинг должен внедряться с учетом оценки и анализа среды. С другой стороны, есть тип организационной культуры, в котором коучинг не определенное звено, а то, каким образом организация ведет свой бизнес, то есть коучинговая культура организации.

## Коучинговая организационная культура.

Культура коучинга - это парадигма организационной культуры, в которой коучинг происходит на формальной и неформальной основе и внедрен в структуру организационной жизни [Hart, 2005]. Этот тип культуры является самоусиливающимся, поскольку он ведет к повышению производительности, что побуждает сотрудников искать больше обратной связи, а менеджеров - видеть ценность коучинга в качестве ключевого инструмента своей работы. Культура коучинга требует приверженности, последовательности и преданности со стороны руководства [Lindbom, 2007].

Культура формирует поведение внутри организации, а культура коучинга - это сознательно сфокусированный на росте и воспитании талантов для достижения ключевых результатов, укрепления лидерских способностей, увеличения удержания и углубления взаимодействия.[[20]](#footnote-20) По мнению экспертов компании Bluepoint Leadership Development культура, которая культивировала коучинговый подход к развитию, часто демонстрирует следующие характеристики:

* Отдача и получение обратной связи для постоянного совершенствования;
* Сосредоточение внимания на возможности помочь членам своей команды расти;
* Спрашивать и уполномочивать больше, чем рассказывать и исправлять;
* Люди задают друг другу открытые вопросы;
* Сотрудники всех уровней проводят открытые, честные и поддерживающие беседы друг с другом;
* Люди регулярно дают друг другу обратную связь – поддерживающую и критическую;
* Менеджеры коучат членов команды, чтобы помочь им развиваться;
* Лидеры, топ-менеджеры и остальные сотрудники в компании имеют четкое видением, что коучинг лежит в основе работы и организационной культуры компании;
* Команды работают с четкими целями, ролями, процессами и отношениями;
* Таким образом, коучинговая культура может считаться таковой тогда, когда коучинг внедряется на всех уровнях организации, он создает культуру сотрудников, которые работают и руководят вместе с общей целью построения лучшей в своем роде деятельности организации.[[21]](#footnote-21)

Согласно исследованию, проведенному Институтом Человеческого капитала (The Human Capital Insitute) и Международной федерацией коучей (ICF) в статье ATD[[22]](#footnote-22), организации с культурой коучинга имеют наиболее видимой рост дохода, в сравнении с конкурентами в отрасли (51% по сравнению с 38%), и значительно более высокий уровень вовлеченности сотрудников (62% по сравнению с 50%).

В исследовании утверждается, что для получения эффективности от коучинга в организации необходимо отразить его во всей компании и на каждом уровне. Этот тип культуры влияет на высокую вовлеченность сотрудников и улучшение финансовых показателей. Организации с культурой коучинга имеют больший процент высококвалифицированных сотрудников, по сравнению с другими организациями (61% по сравнению с 53%). 46% организаций, которые имеют культуру коучинга, сообщают, что рост выручки в 2016 году был выше, чем у их коллег по отрасли, не имеющих коучинговую культуру.[[23]](#footnote-23)

## Коучинговая культура в России

По данным исследования ICF каждая 4 зарубежная компания имеет коучинговую культуру, в то время как данный тип культуры не является распространенным в компаниях, действующих на территории РФ.

Исследование рынка коучинга в России ICF 2017 года показало, что 46% исследуемых компаний используют для высшего менеджмента, 27% для среднего менеджмента, 24% для сотрудников с высоким потенциалом и лишь 3% компаний используют коучинг для рядовых сотрудников.

1. Группы, на которые направлен коучинг в компании

Источник: [РБК, 2018]

Также среди опрошенных компаний 42% отметили, что коучинг не применяется регулярно, используется по необходимости для решения каких-то задач или развития определенного сотрудника.[[24]](#footnote-24)

1. Частота применения коучинга в российских компаниях

Источник: [РБК, 2018]

Исходя из вышеприведенных данных можно сделать вывод, что на данном этапе коучинг применяется в российских компаниях в основном на топовых уровнях и для решения конкретных бизнес-задач, а не в качестве инструмента, формирующего корпоративную культуру или культуру коучинга.

Внедрение культуры коучинга требует постоянного вложения ресурсов и готовности к тому, что финансовая отдача от ее внедрения придет со временем. Поддержка и вовлечение топовых сотрудников в данный процесс являются ключевыми, необходимо четкое видение и готовность делегирования достаточного количества власти линейным руководителям и сотрудникам на более низких уровнях. Внедрение культуры – трудоемкий процесс, требующий терпения и последовательности. Коучинговая культура – высшая степень внедрения коучинга в компанию.

Так как в России коучинг в основном используется на топовых уровнях,а феномен коучинговой культуры не распространен, но есть необходимость в развитии, управлении и обучении персонала, далее будет рассмотрен процесс внедрения коучинга как инструмента развития и обучения персоналом в компаниях. В следующих главах будут рассмотрены необходимые шаги по внедрению коучинга в компанию, определение ответственных лиц за данный процесс, возможности, которые компания обретет и этапы, которые она может пройти, вплоть до самого последнего – до культуры коучинга.

## Процесс внедрения изменений

Так как процесс внедрения коучинга сопряжен с изменениями в организации, необходимо придерживаться базовых принципов, касающихся концепции изменений. Одна из моделей изменений, которая уже сопряжена с коучингом на одном из этапов – трехфазная модель ADKAR[[25]](#footnote-25), которая включает в себя:

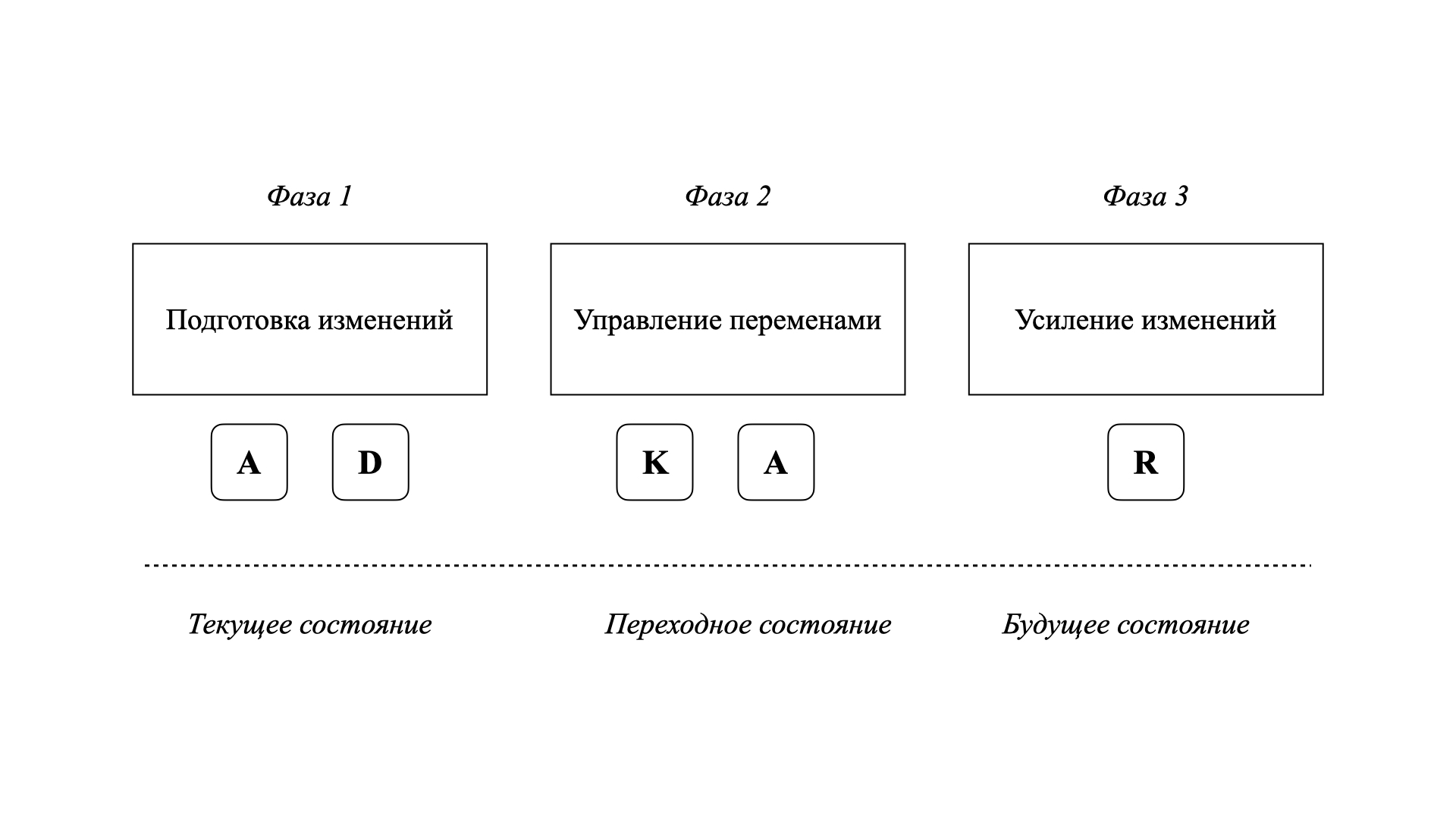
A — Awareness — Осведомленность о необходимости изменения

D — Desire — желание участвовать в изменениях

K — Knowledge — знание, что именно требуется сделать для изменений

A — Ability — умение/способность воплощать изменения

R — Reinforcement — подкрепление реализованных изменений



1. Процесс управления изменениями ADKAR

Составлено по: [Hiatt, 2006]

На процесс внедрения изменений влияют «рычаги» изменений, среди которых:

План коммуникаций, спонсорство и дорожная карта, план обучения, план коучинга, план управления изменениями.

Исходя из фаз можно проследить, на каких этапах необходимо влияние данных рычагов:



1. Рычаги изменений в модели ADKAR

Источник: [Hiatt, 2006]

Рассмотрим каждый рычаг отдельно:

**План коммуникаций**

Эффективный план коммуникаций представляет собой не привлекательную новостную рассылку, использование стандартного шаблона или даже высокую частоту сообщений в общем чате отдела. Эффективные коммуникации необходимы для каждой группы людей и каждого индивида, участвующих в изменениях, и фокусируется на том, что им небезразлично и что им нужно знать. Структурированный коммуникационный план представляет собой нужные коммуникации в нужное время, в нужном формате от нужного отправителя. Это включает в себя проработку восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций

**Спонсорство и дорожная карта**

Кто такой спонсор изменений?

1. Спонсор – человек в организации, выполняющий следующие функции, а также активно участвующий в инициировании, проектировании и внедрении изменений:
2. Активно и заметно участвует в изменении
3. Создает коалиции поддержки изменений с руководителями топ-уровня и менеджерами отделов
4. Ведет непосредственное общение с сотрудниками по причинам необходимости внедрений изменений в бизнес и характеру изменений

**План коучинга**

Коучинг происходит между подчиненным и его непосредственным руководителем

1. Передача сообщений об изменениях и о том, как они непосредственно влияют на сотрудников
2. Выявление и управление сопротивлением
3. Обеспечение признания и подкрепления во время реализации изменений

В плане коучинга изложены шаги по вовлечению менеджеров в деятельность по управлению изменениями (ссылка Ласковой)

Коучинг затрагивает все элементы модели ADKAR. Исследования показывают, что сотрудники хотят услышать личное понимание необходимости перемен от менеджеров и спонсоров изменений. Именно их желание измениться напрямую влияет на желание сотрудника поддержать изменение.

**План обучения**

Роль менеджера по изменениям в обучении заключается в определении навыков и способностей, которые необходимы сотрудникам, и в выявлении любых пробелов, которые существуют. Когда управление изменениями применяется эффективно, возникает партнерство между командой управления изменениями и группой обучения (которая разрабатывает и проводит необходимое обучение). Необходимо проведение тренинга по управлению изменениями. Так как спонсоры и тренеры как важные участники в управлении изменениями уже определены, необходимо их обучение ролям и обязанностям в управлении изменениями.

**План управления сопротивлением**

Проактивное управление сопротивлением:

1. Как может выглядеть сопротивление и откуда оно может возникнуть?
2. Разработка набора шагов по воздействию на эти возражения ДО их появления.
3. Определение ключевых лиц – участников управления сопротивлением. Реактивное управление сопротивлением:
4. Как вы будете контролировать принятие и сопротивление?
5. Какие триггеры вы будете использовать, чтобы узнать, что есть значительное сопротивление, и как вы будете реагировать?

Можно сказать, что схема внедрения изменений может быть похожей для различных мероприятий, но в каждом из них присутствуют свои важные факторы, которые необходимо учитывать.

Далее будут рассмотрены данные факторы, которые необходимо учитывать во внедрении коучинговой культуры, выявленные на основе анализа литературы и существующих кейсов различных организаций.

## Исследование ACCA и ICF

ACCA (Глобальная ассоциация профессионалов в области финансов и учета) провела собственное исследование и опросы сотрудников на тему внедрения коучинга в организацию, целей и лиц, которые должны быть ответственны за данный процесс. Ниже представлены результаты исследования.

Исследование ACCA на основе 735 компаний показывает, каким образом должны распределяться роли, и кто должен быть ответственным за внедрение коучинговой культуры.

1. Результаты исследования компании ACCA

Источник: [ACCA, 2008]

Таким образом, прорисовывается более четкая картина: инициатор, как правило – топ-менеджмент, а ответственные за продуманную программу внедрения – финансовый департамент и департамент HR.

Данные выводы также подтверждаются в исследовании на тему внедрения коучинга в Российских компаниях, проведенного ICF в 2012 году, в котором приняли участие 458 респондентов из 42 регионов Российской Федерации. Результаты показали, что коучинг используется в 52,7% организаций, сотрудники которых приняли участие в исследовании.

Среди категорий сотрудников, для которых компании заказывают услуги коучинга респонденты данного исследования указали топ-менеджеров — 64,6%; менеджеров среднего звена — 53,4%; талантливых сотрудников (Hi-Po) — 37,1%.

В большинстве случаев внедрения коучинга в компаниях процесс запускается несколькими путями:

1. Лидер (собственник, генеральный директор, член совета директоров или руководитель высшего звена) организации получил личный опыт коучинга и хочет внедрить его в организации.
2. Кто-то из представителей среднего менеджмента либо HR получил личный опыт коучинга и хочет внедрить его в своем подразделении.
3. Опыт коучинга получил кто-то из сотрудников и готов привнести его в организацию.

Для крупных компаний в России наиболее типичным является 1 вариант, для среднего и малого бизнеса – 2 и 3.

Так как в практической части будут рассмотрены кейсы крупных компаний, наибольшее внимания будет уделено тем ролям, которые характерны для них. Исходя из результатов данных исследований, наиболее важную роль в организации внедрения коучинга играют топ-менеджмент, HR-специалисты и финансовые специалисты. Ниже подробно рассмотрены функции каждой роли.

## Роль ТОП-менеджера

Изменение культуры может начаться, где угодно в организации, но оно становится доминирующим, только когда становится понятно, что высшее руководство не только верит в его важность, но и практикует его наглядно. Производительность на топовых уровнях устанавливает верхний предел производительности всей организации, когда дело доходит до создания правильной культуры.

Шейн (1985) утверждает, что высшее руководство создает культуру через их решения и действия. Со временем их личные убеждения и ценности встраиваются в многочисленные механизмы работы компании. Зачастую изменения в культуре происходят потому, что лидеры компании изменили свое мышление и ценности. Собственная карьера Шейна свидетельствует об этом, так как он отказывался работать изменениями культуры в организации без прямого доступа к генеральному директору

## Роль HR-менеджера

Для того, чтобы весь персонал правильным и должным образом воспринял изменения в компании, необходимо определить зоны ответственности HR-директора в данном вопросе. Как правило, в организации HR-специалисты высокого уровня отвечают за важные вопросы и принимают непосредственное участие в таких задачах, как:

1. Определение потребностей организации (цели, особенности культуры и ценности, структура);
2. Стратегическое планирование, определение методов обучения;
3. Внедрение понятия коучинга в организационную культуру;
4. Создание благоприятной среды для поддержки всех сторон, учеников и коучей;
5. Оценка эффективности коучинга, применимая для данной организации.

Для HR-менеджера также важно концентрироваться не столько на методе, сколько на содержании и преподнесении всем заинтересованным сторонам правильного посыла коучинга. Так, например, очень важно не превращать коучинг в метод наказания или расправы над провинившимся. Коучинг должен стать максимально естественным поведением. Роль HR заключается в разработки программы по внедрению коучинга в организацию, работой с менеджерами среднего и низшего звена: важно объяснить бизнес-причины изменения поведения, убедить сотрудников в важности участия каждого из них в данных культурных изменениях, которые так необходимы для наиболее высокой эффективности компании и каждого сотрудника в отдельности. Если инициатива и первичные мероприятия исходят от топов, то роль HR, таким образом, заключается в создании грамотной программы по внедрению коучинговой культуры в организацию и повседневную жизнь персонала, скооперировавшись с топ-менеджментом и линейными руководителями отделов. Если быть точнее, то инициатор изменений– топ-менеджмент, а ответственные за продуманную программу внедрения – финансовый департамент и департамент HR.[[26]](#footnote-26)

Далее будет рассмотрена роль финансового менеджера во внедрении коучинговой культуры.

## Роль финансового директора, примерная стоимость внедрения

Финансовый анализ включает в себя рисков и сроков, четкое выделение бюджета на данное мероприятие. Для проработки бюджета важно обращение к финансовым сотрудникам компании.

Затраты на полностью внедренную культуру коучинга могут быть высокими, включая некоторые или все из следующих:

1. Тарифы внешних тренеров;
2. Стоимость обучения внутренних тренеров;
3. Потерянное рабочее время, пока проходит обучение и/или индивидуальный коучинг.

Для прогнозирования и анализа затрат к процессу важно вовлечь финансистов. В идеале, финансовые специалисты должны быть той самой частью коалиции с топ-уровнем и HR-специалистами, хорошо понимать, для чего необходимо внедрение и осознавать важность этого процесса. Роль финансовых профессионалов в организациях растет в геометрической прогрессии, так как именно от их прогнозов и аналитики зависит успешность многих новых и существующих проектов в компании. Бизнес – среда сложна, многогранна, изменчива, поэтому от финансовых специалистов требуется точность, вовлеченность и производительность, а также имеющаяся база «soft» и «hard» навыков. В случае с внедрением коучинговой культуры, необходимо оценить стоимость мероприятия и возможные сроки внедрения.

В США примерная стоимость внедрения коучинга и работа с сотрудниками – 3000$ в месяц для компании среднего размера, при этом приблизительные сроки программы от 12 до 18 месяцев. Стандартная стоимость коуч-сессии варьируется от 100-125 долларов. [[27]](#footnote-27)

В России же, как отмечает доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий РЭУ им. Г.В. Плеханова Михаил Хачатурян, нет нормативной базы, регулирующей как сами отношения между коучем и его клиентом, так и характеризующей суть коучинговых услуг. Разнится и цена вопроса. По словам Михаила Хачатуряна, стоимость сессии может колебаться от 3 тыс. до 150 тыс. руб. при групповой коуч – сессии и от 50 тыс. до 400 тыс. руб. — при индивидуальной. Ставки в РФ и США при этом сопоставимы. По данным доцента кафедры теории менеджмента и бизнес – технологий РЭУ им. Г.В. Плеханова Инги Корягиной, средняя часовая ставка американского коуча для руководителя компании — $386, бизнес-коуча — $279, лайф-коуча — $190. В России стоимость индивидуального коучинга для физических лиц может варьироваться от 1,5 тыс. до 15 тыс. руб. за один час работы. Дифференциация стоимости зависит от статуса клиента. Тарифы коучей из специализированных компаний за индивидуальную сессию начинаются с 10 тыс. руб. в час. Один корпоративный день коуча с репутацией может стоить от 75 тыс. руб.

## Кейсы зарубежных компаний, внедривших коучинг

Выше были рассмотрены роли, которые являются основными при внедрении коучинговой культуры на основе нескольких исследований. Ниже будут представлены кейсы крупных компаний, внедривших коучинг на различных организационных уровнях. Данные кейсы были проанализированы и выделены основные важные аспекты, характеризующую коучинг в компаниях.

**Компания BDO Stoy Hayward**

Основное внимание в разработке уделяется получению технических компетенций посредством формального обучения и обучения на рабочем месте. Многие сотрудники в компании могут получать консультации, запросить коуч-сессии на неофициальной основе от определенных линейных руководителей и партнеров.

Коучинг определяется компанией как поддерживающий и вдохновляющий стиль управления. Менеджеры, директора и партнеры компании обучаются лидерскому стилю управления, включающему в себя также коучинговый стиль. Менеджеры, директора и партнеры могут использовать услуши внешних коучей. Цель использования услуг внешних коучей – улучшение показателей KPI, общих показателей, важных с коммерческой точки зрения для бизнеса, а также с целью развития персонала и раскрытия сильных черт.

Развитие культуры коучинга - обязанность HR по обучению и развитию. Данная культура направлена на достижение единой и централизованной политики в рамках вопросов, касающихся персонала с партнерами и внутри компании. В свою очередь, партнеры полностью убеждены в пользе коучинга. Ко всему прочему, в компании планируют начать измерять показатель ROI для отслеживания эффективности коучинга. На данном этапе в компании нет сформированного штата внешних и внутренних коучей, для разных целей и для решения разных проблем выбирают различных специалистов. В будущем планируется создание централизованного сообщества внутри компании. HR и линейные руководители контролируют и отслеживают лишь 25% услуг внешнего коуча. Остальные 75% под индивидуальным контролем каждого, кто использует эти услуги. Но, компания BDO стремится к 100% мониторингу и контролю.

**Компания Делойт Великобритания**

Программа развития лидерства включает в себя некоторые аспекты коучинга как стиля лидерства.

Программа коучинга развивается в рамках лидерской программы

Для топ менеджмента есть отдельные ежегодные программы развития, которые включают в себя пять 90-минутных сессий коучинга для каждого сотрудника высокого уровня, недавно вступившего в должность. В компании Deloitte используют услуги как внешних, так и внутренних коучей; Мониторинг коуч-сессий с измеримыми целями и результатами релевантен для 75%. 25% оставшихся коуч-сессий не контролируются. Коучинг обычно используется для проработки и развития каких-то поведенческих факторов, а не технических навыков сотрудника. В компании также была запущена официальная программа наставничества (где партнеры наставляют других партнеров). Deloitte стремится к развитию коучинговой культуры в компании, но на данном этапе не все заинтересованные стороны оказывают поддержку в рамках данной стратегии.

**ФИРМА: ТОО KPMG Europe**

Коучинг как стиль управления и обучения является неотъемлемой частью развития менеджерских навыков и сотрудников. Каждый член KPMG (студент / поставщик услуг / менеджер / партнер) осведомлен о коучинговом стиле управления, что, свою очередь – неотъемлемая часть философии КПМГ. Коучинг практикуют во всех аспектах работы, включая работу с клиентами. Ответсвенными за продвижение данного стиля управления – менеджеры по персоналу каждого подразделения.

Существует внутренняя коалиция коучей. Каждый коуч внутри компании был обучен с использованием и использованию передовых инструментов и методов коучинга, а также и имеет лицензию и аккредитацию (GROW / MBTI / EI / EMCC / ICF / NLP). Услуги внутренних коучей доступны всем сотрудникам, работающим и развивающимся через KMPG, начиная от самого низкого, и заканчивая топовыми уровнями. Сотрудники самостоятельно выбирают направление развития, которое им необходимо в рамках программы коучинга. Помимо внутренних коучей, в компании существует список предпочтительных внешних коучей (проверяется на основе опыта, экспертизы и стандартов наилучшей практики). Аккредитация является необходимым условием для каждого коуча. Две трети коучинга полностью контролируются трехсторонними соглашениями. Измерение влияния коучинга считается относительно субъективным. Тем не менее, использование диагностики до и после показали, что улучшились показатели KPI, а это, действительно, способствует успеху KPMG. У данной компании много ценностей, относительно сотрудников, а также четкие коммерческие принципы, поэтому компания всегда вкладывается в такие мероприятия и изменения, которые окупятся и принесут компании еще больше. KPMG не инвестирует ни во что без ожиданий возврата инвестиций и роста дохода. Коучинг в основном сфокусирован на развитии компетенций, необходимых в рабочих отношениях, но, помимо этого, он используется, чтобы способствовать достижению личных результатов и технических компетенций.

**ФИРМА: Эрнст энд Янг - EMEIA (Европа, Ближний Восток и Африка)**

Стратегия коучинговой культуры была представлена ​​в апреле 2007 года Ричардом Кингом, управляющим партнером из Великобритании и Ирландии, и Марком Отти, председатель EMEIA. Они понимали, что изменения в культуре будут поэтапным процессом, и в 2010 году определили реалистичную целевую дату для вложениея в эту практику. EY убежден в необходимости развития путем управления эмоциональным интеллектом, а также в абсолютной потребность в интеллектуальной технической компетентности. Первым шагом было создание внешнего коучингового центра, насчитывающего около 27 аккредитованных тренеров. Логика заключалась в том, что необходимость использования внешних услуг не исчезнет, внешние коучи продолжат работу в рамках обучения внутренних коучей, работы с топовыми уровнями, а также возьмут на себя вопросы, связанные с конфиденциальностью и конфликтом интересов. Следующим шагом было создание внутренний факультета тренеров. Существующие сотрудники отдела кадров с соответствующим опытом получат в дальнейшем обучение и аккредитацию EMCC или ICF. В будущем некоторые внутренние коучи также будут выбраны среди топовых уровней и партнеров. Коучинг в компании - это метод «включения» личности.

Данная информация важна и полезна с точки зрения понимания, каким образом коучинг функционирует в крупных устоявшихся компаниях, насколько он распространился и проник внутрь компаний. Можно отметить, что самая зрелая коучинговая культура наблюдается в компании E&Y, компания отмечает, что коучинг – неотъемлемая часть бизнеса или «How we do business» в то время, как, к примеру, компания Deloitte хотела бы уделять больше внимания данному аспекту в организации, но пока не получает поддержку от всех заинтересованных сторон. Данные кейсы показывают, насколько по-разному может выглядеть коучинг в организациях, и, тем не менее, оставаться эффективным инструментом развития и управления персоналом.

## Измерение результатов от внедрения коучинга

Только треть организаций на самом деле подвергают какой-либо оценке ощутимые преимущества коучинга и его влияние на организацию. Единой формальной оценки инициатив по коучингу на данном этапе не существует, а существующие зачастую опираются на не совсем релевантные данные для измерения эффективности. На Западе коучинг используется в восьмидесяти двух (82%) организаций. Среди тех, в которых есть коучинговая программа или культура, только одна треть (36 процентов) имеет систему для ее оценки. Системы опираются главным образом на сбор обратной связи после курса (58 процентов), свидетельств отдельных лиц в организации (56 процентов), оценки воздействия на ключевые показатели эффективности бизнеса (KPI) (44 процента) и измерение возврата инвестиций ROI (40 процентов) (Чартерный институт персонала и развития [CIPD], 2010). Отсутствие систематической оценки коучинга рассматривается как огромный пробел в демонстрации его эффективности; однако для других ценность коучинга проявляется в ежедневных изменениях в организационном поведении сотрудников.

Наиболее популярные практики измерения эффективности и результативности коучинга:

Некоторые организации используют варианты оценки через механизм обратной связи. Механизм довольно простой и представляет собой сравнение индивидуальных или групповых результатов до и после проведения ряда коуч-сессий, % достижения целей и отработки запросов среди сотрудников. Метод может представлять собой анкетирование, опросник или же просто фиксирование результатов до/после в определенной форме, удобной для компании.

Следующий способ также является довольно известной практикой среди HR-специалистов и довольно часто встречается в организациях, даже не в рамках измерения эффективности коучинга. Это также механизм обратной связи, но более усложнённый. Методика оценки 360 градусов. Цель, которая стоит при проведении оценки: определить те навыки и умения, которые необходимо развить. И только. Совершенно простая и прикладная задача. При проведении оценки "360°" авторы метода исходят из предпосылки, что с человеком все в порядке и он имеет все, что ему необходимо. Метод «360 градусов» используют для решения самого широкого круга задач, связанных в первую очередь с профессиональным развитием работника. Подобная оценка применяется для предварительного формирования кадрового резерва, выявления потребности в обучении, анализа его результатов и т. д. Такой метод необходимо использовать до и после проведения стратегических коуч-сессий. Проблематика метода заключается в его относительной дороговизне и отсутствии быстрого результата. К сожалению, не все компании обладают необходимыми временными и денежными ресурсами для реализации такого метода оценки.

**ROI**

Многие компании измеряли и продолжают измерять эффективность коучинга через возврат на инвестиции (ROI). Например, в одном из исследований Fortune 500 сообщалось, что одна из компаний произвела возврат на инвестиции (ROI) 529%. После того, как были учтены финансовые выгоды от увеличения удержания сотрудников [Anderson, 2001], эта цифра была увеличена до общей рентабельности инвестиций 788%. В другом исследовании утверждается, что рентабельность в среднем составила около 100 000$, что в 5.7 раза превысило первоначальные инвестиции организации в коучинг [McGovern et al., 2001]. Внимательное изучение авторами этих двух исследований показало, что показатели ROI были получены субъективно с помощью ретроспективных методов: анкет и интервью. В этом заключается проблема этого метода в отношении измерения эффективности коучинга. Сложно говорить о причинно-следственных связях финансовые выводы на основе качественного процесса. Показатель ROI зависит от двух ключевых факторов: (а) общая стоимость всех коучинговых услуг, проведенных в компании (б) финансовые выгоды, которые организация получает.

Эти пункты чрезвычайно трудно измерить, так как нужно учитывать много дополнительных факторов. К примеру, заработные платы и ставки коучей сильно варьируются, как и варьируются организационные уровни, на которых могут быть произведены услуги, а также размеры и запросы компаний. Для того, чтобы сделать выводы относительно рентабельности, все аспекты, касающиеся коучинга в организации должны быть рассмотрены и измерено. Помимо этого, стоит учитывать, что зачастую коучинг для руководителей в разы дороже, чем для рядовых сотрудников. Эксперты не утверждают, что подсчет ROI невозможен, но с учетом специфики коучинга довольно сложен.

**Использование метрик**

В компании МТС используется такие показатели, метрики которых описывают эффективность самого процесса. Данными показателями являются: NTS (готовность рекомендовать коучинг своему коллеге), эмоции, с которыми люди остаются после коуч – сессии, степень реализации их запроса. В планах также внедрить показатель возврата к коучингу, который покажет, какое количество людей хотят повторно воспользоваться инструментом. Еще один инструмент – метрики, которые описывают изменения в человеке на уровне организации. По людям, которые пользовались услугами коуча необходимо посмотреть отток, кадровое развитие, организационные перемещения вверх. По этим метрикам также можно принимать решения о перемещении сотрудника по итогам коуч – сессии.

**Концепция системы показателей коучинга.**

Альтернативным подходом является система показателей коучинга [Leedham, 2005]. Это целостный подход к оценке преимуществ бизнес-коучинга и адаптация «пирамиды SMART performance». Он полагает, что эта модель «пирамиды преимуществ коучинга» дает полную и целостную картину эффективности отношений бизнес-коучинга с точки зрения выгоды всех заинтересованных сторон. Модель основана на принципе, что для того, чтобы быть полностью эффективными, необходимо выстроить «коучинговые отношения» на прочной основе четырех ключевых факторов. Это навыки коуча, личные качества коуча, процесс коучинга и среда коучинга. Если эти основополагающие факторы «на месте», то внутренние личные преимущества мотивации и целеполагания могут быть осознаны и реализованы коучи. Следующий важный этап оценки - что на самом деле человек получил в результате коучинга? В результате реализации внутренних личных выгод, улучшаются навыки, знания, осознание себя. Наконец, благодаря этим улучшенным навыкам и измененной модели поведения человек будет оснащен всеми необходимыми внутренними силами для достижения бизнес-результатов. Это проявляется в виде улучшения производительности, критического мышления, более быстрого анализирования информации, что, в свою очередь, помогает находить быстрые пути для решения проблем. Это относительно сложная и нестандартная модель, которая позволяет отслеживать, какие личные преимущества получил клиент, и как эти личные достижения влияют на организацию и бизнес-среду, в которой он находится.



1. Концепция системы показателей коучинга

Источник: [Leedham, 2005]

## Возможности

Коучинг способствует формированию чувства взаимного участия, улучшению взаимодействия, более эффективной практике лидерства и повышению уровня приверженности, обеспечивая лучшие результаты во всей организации.

Коучинг влияет на три ключевые факторы в достижении положительного бизнес результаты:

* Надежная стратегия развития организация;
* Оптимальная производительность сотрудников;
* Управление знаниями.

**Надежная и согласованная стратегия**

Сотрудники имеют возможность определить фокус и свою цель, которая ориентирована на будущее, а это необходимо для достижения успеха. Развитие отношений в организации усиливает межличностные контакты между всеми сотрудниками и клиенты. Создается атмосфера обучения и открытий, в которой сотрудники четко видят себя, свои цели, а также могут связать их со стратегическим планом организации. Компания Онтарио Шорс поделились своими успехами в данной области: 33% сотрудников отметили улучшение навыков межличностного общения, а 71% отметили, что наконец-то приблизились к своей цели и смогли четко их формулировать.

**Оптимальная производительность людей**

Оптимизация производительности сотрудники естественно достигается с внедрением коучинга. Коучинг позволяет преодолеть те барьеры, которые стоят на пути высокой производительности, помогает расти сотрудникам в организации лично и профессионально. Сотрудники улучшают собственные показатели, легче работают с целеполаганием. Компания

Онтарио Шорс достигнул значительных улучшений в области производительности после применения коучинга. В дополнение к данным улучшениям, также изменился процесс коммуникаций и разрешения конфликтов, а уровень вовлеченности сотрудников повысился до 23%.[[28]](#footnote-28)

**Управление знаниями**

Организации сталкиваются с вопросом: «Каким образом управлять знаниями, с учетом того, что различные поколения постоянно приходят и уходят из организации?». Культура коучинга поддерживает эффективную передачу важных и критических знаний, а также навыков в глубину рабочей силы. Появляются новые решения этого вопроса, так как внедрение коучинга делает организационную среду более открытой, поддерживающей, мотивирующей. Каждый сотрудник, усвоивший данный подход получает внутреннее подтверждение его / ее знаний, опыта и вклада. Дополнительных выгод от коучинга довольно много. Все сотрудники имеют шанс максимизировать и раскрыть потенциал, повысить производительность, обучиться коучингу в компании для более глубокого понимания процесса, анализирования информации и помощи другим людям в компании, развить лидерские компетенции.

Коучинг позволяет создать безопасную и поддерживающую атмосферу на работе, где всегда можно получить обратную связь, продумать свой путь развития и настроиться на позитивное и открытое общение. Благодаря коучингу доверие между людьми в компании может быть усилено на всех организационных уровнях. Организация становится наиболее гибкой и адаптивной, так как коучинг естественным образом формирует критическое и аналитическое мышление. Подобные навыки сотрудников, их настрой и доверительная атмосфера напрямую связаны с бизнес результатами в компании.

Вложение компаний в коучинг даст свой результат в виде повышенной производительности, налаженных организационных процессах, повышенном доходе. Нужно учитывать, что это может произойти не сразу, даже занять несколько лет.

## Алгоритм и этапы внедрения

С учетом вышеописанных кейсов и анализа литературы можно выделить следующий алгоритм внедрения коучинговой культуры «с нуля»

1. Определение целей и задач;
2. Оценка устойчивости компании к изменениям, определение плана внедрения изменения;
3. Согласование политики и процедур внедрения;
4. Выбор рабочей группы по внедрению коучинга;
5. Определение пула внешних коучей;
6. Определение внутренних коучей среди топ-менеджеров и рабочей, проведение обучения;
7. Определение внутренних коучей среди руководителей отделов, проведение обучения;
8. Согласование политики и внедрение в отделы под надзором руководителей отделов;
9. Коучинг становится доминирующим стилем управления;
10. Коучинг – неотъемлемая часть бизнеса.

Этапы внедрения коучинга можно схематично поделить на 8 этапов, каждый из которых характеризуется разной глубиной проникновения коучинга в организацию. Все начинается с 1 этапа – знакомство топ-менеджмента с внешними или внутренними коучами. Исходя из практики различных компаний, чаще используют услуги внешних коучей, но это не отрицает наличие второго варианта. 2 этап: топ-менеджмент/лидеры/руководители начинают пользоваться услугами коучей на постоянной основе и обучаются коучингу. 3 этап: топы становятся коучами для ключевых сотрудников, в, далее 4 этап, где ключевые сотрудники также обучаются коучингу и на 5 этапе становятся коучами для руководителей отделов, затем на 6 этапе обучаются сотрудники и на 7 уже могут проводить сессии друг с другом, формируя атмосферу доверия и взаимной поддержки. Восьмой и последний этап характеризуется тем, что практически все сотрудники ознакомлены с методами и инструментами коучинга. Коучи для топовых сотрудников могут быть выбраны из любых отделов, налажены все виды коммуникаций: восходящие, нисходящие, горизонтальные, вертикальные. Восьмой этап – достижение культуры коучинга в компании.

## Модель внедрения коучинговой культуры

На основе теоретического анализа глав №1 и №2, была сформирована модель коучинговой культуры в организации, которая является сводной моделью, выявленной на основе теоретического анализа коучинга, анализа процесса внедрения коучинга в компании, феномена коучинговая культура и вышеописанных кейсов, и исследований. Так как в модели описаны все стадии внедрения коучинга, она является основной как для внедрения с самого первого этапа, так и для достижения высшей стадии внедрения – коучинговой культуры.

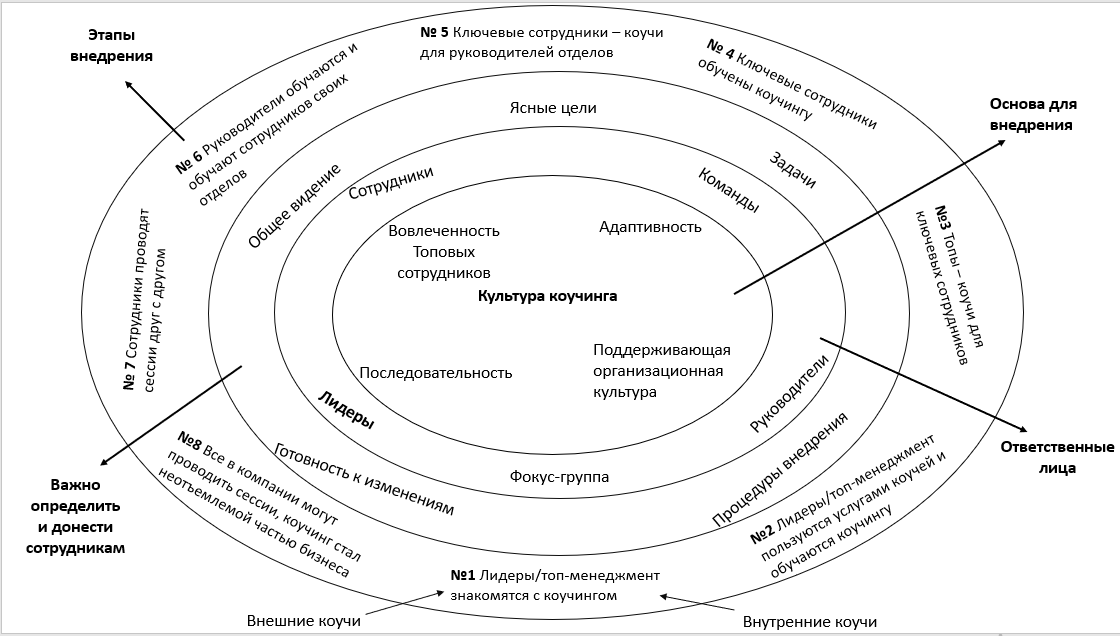
В центре модели лежит основа для внедрения коучинга или коучинговой культуры: вовлеченность топовых сотрудников, адаптивность организации, организационная культура, поддерживающая коучинг и последовательность, которая необходима для успешного внедрения. Данные составляющие модели получены, исходя из исследовании Института человеческого капитала, ICF, кейсов компаний и теоретического анализа коучинга

Следующая область модели – область ответственных лиц. Исходя из исследований ACCA, Института Человеческого капитала, ICF, ATD и кейсов компаний, внедривший коучинг, внедрение коучинга в компании начинается с лидеров и руководителей топовых уровней, лиц, принимающих решение. Помимо этого, необходимо задействовать рабочую группу или команду, которая должна включать в себя HR и финансовых специалистов.

Область, описанная после ответственных лиц – то, что необходимо сформировать и донести до сотрудников до внедрения, а именно: видение, цели, задачи, процедуры внедрения, определение готовности организации к изменениям. Данные факторы выявлены на основе анализа кейсов, и исследований вышеприведенных компаний.

Последняя область модели – этапы внедрения, сформированные автором на основе анализа алгоритма внедрения, кейсов компаний и представленных исследований. Всего 8 этапов, последний из которых характеризуется высшей степенью проявления коучинговой культуры: сотрудники владеют техникой коучинга и всеми инструментами. Коучи для топ-менеджмента могут быть выбраны из любых сотрудников. Налажены все виды коммуникаций: нисходящие, восходящие, горизонтальные.

Данная модель может являться универсальной как для компаний, планирующих внедрение с нуля, так и для компаний, уже находящихся на определенном этапе для формирования понимая, куда дальше можно развивать коучинг. При помощи данной модели будут также определены этапы, на которых находятся компании, проанализированные в практической части исследования



1. Схема алгоритма внедрения коучинговой культуры

Источник: [Составлено автором]

Помимо сформированной модели на рис.14, в ходе анализа глав № 1 и № 2 были выявлены эмпирические предположения, связанные с внедрением коучинга в компанию и подвергающиеся критической оценке экспертов из компаний в практической части:

*Эмпирическое предположение №1*

Коучинг легче внедряется и приживается в компаниях с органической организационной культурой, характеризующейся гибкостью, адаптивностью и отсутствием бюрократии.

*Эмпирическое предположение №2*

Задачи коучинга должны быть согласованы с глобальными целями и задачами компании в обязательном порядке.

*Эмпирическое предположение №3*

Доминирующая организационная культура оказывает влияние на внедрение коучинга

## Выводы по главе 2

В главе 2 были проанализированы особенности коучинговой культуры в организации, даны четкие определения, которые подвели автору к тому, что коучинговая культура – высшая степень внедрения коучинга в организацию.

Был проанализирован российский рынок коучинга на предмет целей и частоты использования коучинга в компании, выявлено, что коучинг в России используется для решения конкретных бизнес задач и, в основном, для топовых сотрудников (49% респондентов). Таким образом, на российском рынке данный инструмент применяется не в рамках формирования корпоративной культуры, а для частных целей.

Далее был проведен анализ процесса внедрения коучинга на основе исследований ACCA, ICF, ATD, а также кейсов зарубежных компаний, внедривших коучинг. Выявлены ответственные лица, в которые входят топовые лидеры и руководители, HR и финансовые специалисты, определены способы измерения эффективности коучинга в организации, возможности и плюсы внедрения, а также алгоритм, на основе которого автором были сформулированы 8 этапов внедрения коучинга в компанию.

В конце главы 2 автором сформирована модель внедрения коучинга, включающая в себя все факторы, которые влияют на данный процесс, выявленные в главах 1 и 2, а также сформированы эмпирические предположения, которые подвергнутся оценке на основе глубинных интервью с представителями исследуемых компаний в главе 3.

# Глава 3. Практическая часть

## Методы и выборка исследования

Эмпирическая задача исследования настоящей работы заключается в анализе внедрения коучинга как инструмента развития и управления персоналом на примере деятельности пяти компаний, действующих на территории Российской федерации, а именно, компаний Faurecia, ВТБ Капитал, ЮНЕСКО, компания Y[[29]](#footnote-29) (Корпоративный университет), компания X (топ-20 FMCG).

Для достижения этой цели была использована методология качественного исследования, а качестве основной стратегии исследования выбран метод case study, в ее рамках метод интервью, по технике – глубинное интервью.

Характеристики выборки:

Объекты исследования – крупные компании, действующие на территории РФ. Количество сотрудников каждой компании насчитывает от 50 до 120 тысяч сотрудников. Все компании являются мультикультурными и многонациональными, что говорит об однородности выборки. Четыре из компаний, которые далее будут рассмотрены более подробно являются коммерческими, а одна – некомерческой.

Объекты глубинных интервью – представители компаний, отвечающие за развитие, обучение, управление персоналом в вышеуказанных компаниях. А именно – директор по персоналу в компании Faurecia, Директор по обучению и развитию в компании Х (топ-20 FMCG), директор по коммуникации и информации ЮНЕСКО, специалист Learning and Development компании ВТБ Капитал, ведущий специалист корпоративного университета компании Y.

Обоснование выборки:

В качестве объектов исследования были выбраны крупные мультикультурные компании по ряду причин:

* 1. Компании имеют устоявшиеся стратегии по развитию и обучению сотрудников;
  2. Компании перенимают опыт у своих зарубежных коллег, используют инновационные практики для развития персонала;
  3. В каждой из исследуемых компаний присутствует культура развития сотрудников и заботы о них;
  4. Каждая из исследуемых компаний уже внедрила коучинг на разных организационных уровнях;
  5. Каждая из компаний имеет внушительное количество сотрудников, которыми нужно управлять и которых необходимо развивать.

В качестве объектов глубинных интервью были выбраны вышеописанные представители компаний, так как:

1. Представители имеют непосредственное отношению к обучению, управлению и развитию сотрудников;
2. Представители имеют непосредственное отношение к коучингу в компании;
3. Представители находятся на топовых или приближенных к топовым позициям;
4. Представители имеют большой опыт и знания в области коучинга, большая часть из них – действующие коучи внутри компании.
5. Мнение данных представителей является экспертным, релевантным и ценным для исследования;

Для проведения глубинного интервью были разработаны вопросы, которые представлены в полном объеме в приложении №1, данные вопросы разрабатывались с учетом необходимости проверки эмпирических предположений, а также на основе анализа литературы и кейсов, представленных в главах 1 и 2.

В глубинном интервью представлены вопросы нескольких типов:

1. Открытые вопросы

Пример№1: Расскажите какие этапы внедрения коучинга в компанию вы можете выделить?

Пример №2: Какая культура доминировала\доминирует в компании и как это влияет на внедрение коучинга?

1. Закрытые вопросы

Пример №1: Должны ли задачи коучинга быть согласованны с целями и стратегией компании?

Пример №2: Был ли у вас положительный опыт внедрения коучинга в отдельных подразделениях?

Цель глубинного интервью в исследовании заключается в подтверждении или опровержении эмпирический предположений, дальнейшей разработке рекомендаций и модели внедрения коучинга, с учетом экспертного мнения.

Полные стенографии глубинных интервью с представителями компаний представлены в приложениях исследования под номерами 2,3,4,5,6 соответственно. Далее будет подробно рассмотрен процесс внедрения коучинга в компаниях Faurecia, ВТБ Капитал, ЮНЕСКО, компания Y (Корпоративный университет), компания X (топ-20 FMCG).

## Коучинг в компании «Faurecia»

Faurecia - это молодая, динамично развивающаяся компания с международным видением, которая быстро стала **мировым лидером в трех областях бизнеса:** автомобильные сиденья, детали интерьера и выхлопные системы. Faurecia является крупнейшим в мире поставщиком каркасов и механизмов для автомобильных сидений, выхлопных систем и деталей интерьера. Группа Faurecia также занимает третье место в мире по поставкам автомобильных сидений. Представленная в разных регионах, Faurecia работает в тесном сотрудничестве со своими заказчиками, глобальными партнерами, такими как Volkswagen, Ford, Renault, Nissan, Peugeot, Citroën, Mitsubishi, GM, Hyundai, Mercedes, а также российским автогигантом АвтоВАЗ. Насчитывая 6 производственных площадок в Калуге, Тольятти, Санкт-Петербурге и Ленинградской области, Faurecia не перестает работать над новыми программами и проектами, осваивая новые территории и внедряя самые передовые технологии и методы производства.[[30]](#footnote-30)

На сегодняшний день в компании работает более 120000 сотрудников. Компания Faurecia, постоянно на стадии активного развития и формирования команды талантливых сотрудников-профессионалов, которые гордятся своей работой и производят продукцию высшего качества. Faurecia уделяет огромное внимание развитию сотрудников, работает в этом направлении и старается внедрять новые и актуальные инструменты. В компании 33 Reseach&Development центра, которые продолжают работать в данном направлении.

### Цель внедрения.

Все приведенные данные ниже данные сформированы, исходя из интервью с директором по персоналу компании Faurecia Russia.

В компании Faurecia Russia коучинг является процессом, который присутствует в большинстве стран, в которых оперирует компания. Задача внедрения коучинга в рамках данной компании заключается в взращивании международного персонала. В компании распространена практика перевода сотрудника из одной страны в другую в рамках продолжения выполнения своих рабочих обязанностей или перехода в другую должность. Faurecia оперирует в 37 странах, где присутствуют свои культурные различия и границы. Для того, чтобы сотрудник мог плавно переходить из одной культуры в другую, работать с разными людьми и командами в компанию был внедрен коучинг. Необходимость развития стрессоустойчивых, гибких и адаптивных сотрудников, терпимых к разным культурам и убеждениям, привела компанию к работе с методикой коучинга. Для сотрудников, которые перемещаются в должности коучинг является рекомендуемым к использованию для ускорения процесса вхождения в новую роль. В компании были проведены глобальные процессы по закупкам коучинговых услуг от сторонних компаний, панель поставщиков обновляется раз в 2-3 года. В компании есть поставщики коучинговых услуг, которые способны работать на международной арене, ввиду знания различных языков и культур, а также наиболее локальные поставщики. Вся информация по возможностям и ограничениям коучей имеется в панели коучинговых поставщиков. В интервью директор по персоналу отмечает, что именно по этой причине, на ее взгляд, доминирующая культура не влияет на внедрение коучинга: есть огромный выбор коучей для каждой страны и каждой культуры.

### Этапы внедрения.

Коучинг в компании Faurecia внедрялся по методу «сверху-вниз», первым этапом был выбор коучинга первыми лицами в компании для личных целей. Так внедрялся коучинг в России и глобально по всем странам, в которых компания оперирует. Лица, принимающие решение, опробовали на себе данную методику, оценивали эффективность, затем постепенно внедряли коучинг как общий процесс для персонала в компании. На топовом уровне каждый сотрудник знаком с данным инструментом и использует его. В интервью представительница компании подчеркнула, что топовые представители выбирают данный метод, потому что именно он помогает развиваться и принимать сложные решения: «Изначально коучинг был выбран первыми лицами для себя. То есть очень даже понятно, почему они воспользовались, понимаете, на таком уровне риски огромные, то, чем люди оперируют – это миллиарды евро. Чтобы как-то нести этот багаж на своих плечах, эти миллиарды евро и принимать такие решения, люди осознанно себя развивают, и они ищут, какие есть возможности, чтобы развиваться и занять в какой-то момент такой ответственный пост».

### Главный эффект внедрения коучинга в компанию.

Главным эффектом внедрения коучинга в компанию является денежный эффект. В Faurecia есть трехсторонние встречи, цель которых – договоренность между сотрудником, коучем и руководителем на тему того, как будет происходить работа. На данных встречах руководитель озвучивает свои KPI, ставит акцент на бизнес-задачах, которые необходимо решить. Коучинг в компании в большей степени направлен на достижение бизнес-задач, но личные интересы сотрудника также учитывается. Зачастую разбор личных проблем меняет паттерны поведения сотрудника, что автоматически приводит к повышению эффективности и ускоренному, улучшенному выполнению задач. Таким образом, если коуч работает на бизнес-результат, использует доступный ему арсенал и инструменты, учитывается способности и возможности человека, в компании виден денежный результат. Директор по управлению персонала компании отмечает, что перед коучем всегда ставятся разносторонние бизнесовые задачи: «Человек, который занимается коучингом – он в бизнесе, перед ним все равно на трехсторонней встрече поставлены разносторонние бизнесовые задачи. И мы не сказали: «Давай ты поменяйся, и будет всем хорошо». Мы сказали примерно следующее: «Мы хотим увеличить продажи или мы хотим получить новых клиентов, мы хотим, чтобы наш отдел нашел точки соприкосновения с другим отделом для более успешных каких-то проектов». Вот такие вещи перед ним поставили, туда люди сразу же и направляют свои усилия». Таким образом, в компании обязательно согласуются цели и задачи компании с задачами коучинга, это обязательное условие для получения денежной отдачи от внедрения коучинга.

Компания убеждена, что необходимо вкладывать денежные ресурсы в коучинг, так как коучинг хорошо справляется с различными задачами в компаниях, где развитие бизнеса –главная цель компании. Коучинг помогает сотрудникам справиться с разрывом между тем, где человек работает сегодня и тем, где он может оказаться завтра, избавляя от старых убеждений и шаблонов действий, которые могут быть уже неэффективны после перехода на другую должность. Директор по персоналу также считает, что коучинг легче внедряется с компанию с органической организационной культурой, где важную роль играют адаптивность и гибкость, отсутствует бюрократия. Мария отмечает, что коучинг может присутствовать и в иерархичной, жесткой структуре, но сотрудники не будут задерживаться в такой компании: «Коучинг склоняется больше туда, где он поддерживается, потому что идет расширение человека во все стороны, а если достаточно иерархичная такая и жесткая структура, мало в ней гибкости, адаптивности, то знаете, там будет коучинг, но люди будут уходить в другую компанию. Они, так сказать, вкус жизни почувствовали, приобрели силы. Что мы делаем? Мы же даем человеку возможность понять, что у него, на самом деле, много сил. Ему кажется, что он не такой какой-то, а мы говорим ему, что нет, что на самом деле, он такой, всего может в жизни добиться, вот тебе реальные факты, вот тебе такие-то приемы, почувствуй это на вкус. Конечно, иногда человек понимает, что он, оказывается, не там находится, гораздо больше может, что возможностей в жизни больше».

### Развитие коучинга в Faurecia.

В компании планируется обучение директоров и руководителей структурных подразделений коучинговым инструментам с целью обретения сотрудниками коучинговой позиции. Таким образом, руководители смогут помогать себе и своим сотрудникам в сложных ситуациях. По мнению представительницы компании, постоянная поддержка данной практики у руководителей освободит от необходимость во внутренних и внешних коучах. Глобальный проект для компании – развитие группового коучинга. В филиалах компании в Европе данную практику уже внедрили, на данном этапе планируется внедрение в Россию, но деятельность пока остановлена, ввиду сложившейся в мире ситуации.

### Сложности, связанные с внедрением коучинга.

Директор по персоналу компании Faurecia поделилась сложностями, с которыми столкнулись ее зарубежные коллеги. Данные сложности связаны с распространением внутреннего коучинга в компании и сравнении внешних коучей с внутренними. В процессе взаимодействия коуча и сотрудника очень важна конфиденциальность. Данную конфиденциальность может обеспечить внешний коуч, личная информация не будет распространена внутри компании, и сотрудники находятся в безопасной атмосфере. При этом, сотрудники внутри компании отмечают, что степень доверия к внешнему коучу меньше, чем к внутреннему, так как взаимодействие с внутренним коучем происходит в рамках одной культуры, использования одинакового рабочего языка, одной специфики компании и одинаковых внутренних реалий. Но, при этом главный минус внутреннего коуча – возможное отсутствие конфиденциальности. Также внутренний коуч, с точки зрения директора по персоналу лучше справляется с продвижением сотрудника к бизнес-результатам: «Возможно внешние коучи в силу недирективных подходов, как вам сказать, мягких навыков, и так далее, они могут исходить только из того, что хочет человек в данный момент. Сотрудник говорит: «Вот я хочу сегодня ничего не делать, хочу сегодня пожаловаться», получается такая сессия про жалобы. Конечно, это не совсем ведет к результату, где коуч занимает более нейтральную позицию. Да, он создает пространство, но не особо двигает человека куда-то. Вот я такие вижу, как мне кажется, моменты и такую разницу». Таким образом, компания осознает важность развития внутренних коучей и их эффективность, но ввиду отсутствия конфиденциальность немногие люди внутри компании уполномочены проводить коуч-сессии. Они проходят тщательный отбор и являются представителями топовых позиций. Таким внутренним коучем является директор по персоналу компании Faurecia.

### Рекомендации для компаний, планирующих внедрение коучинга от директора по персоналу компании Faurecia.

* В первую очередь необходимо проведение коучинга с лицом, принимающим решение, так как важен личный опыт для понимания особенности этой методики.
* Тщательный подбор коуча и обратная связь, посткоучинговая поддержка.

После того, как лицо, принимающее решение опробовало данную методику на себе, необходим сбор обратной связи, ориентация на плюсы методики и на то, что сотрудник извлек полезного. Директор по персоналу сообщает, что важно «якорить» результаты. Она лично занимается сбором обратной связи топовых руководителей и отмечает в них изменения: «Ты знаешь, ты поменялся. Я вижу, что раньше у тебя была такая реакция, сейчас она прямо противоположная или другая. Смотри, какой результат это приносит, как меняется окружающая обстановка».

* Далее можно выносить подобные вопросы на совет директоров и совещания, предлагать коучинг различным сотрудникам и программы, связанные с ним, так как топы уже понимают, что это работает, они, скорее всего, примут это инициативу.

## Коучинг в компании Х (Топ-20 FMCG)

Компания Х является мировым лидером по производству продовольственных товаров и входит в Топ-20 рынка FMCG[[31]](#footnote-31) по версии исследовательской компании Nielsen, насчитывает более 80000 сотрудников. Ввиду требования компанией соблюдения анонимности, все выводы о коучинге и его внедрении сделаны только на основе интервью, без использования дополнительных источников. Глубинное интервью проводилось с Директором по обучению и развитию с требованием о неразглашении названия компании и личности сотрудника.

### Цель внедрения

Коучинг в компании Х используется для нескольких целей:

1. Коучинговая программа в рамках ICF[[32]](#footnote-32) для директоров дивизионов и некоторых сотрудников HR. Сотрудники обучаются коучингу на данной программе, но при этом не становятся внутренними коучами. Обучение проходит с целью понимания, как устроен коучинг и для интеграции данной методики в свою работу как способ коммуникации с сотрудниками;
2. Использование услуг внешних коучей, сертифицированных ICF и внутренним регламентом компании для внедрения программ обучения и развития, разработанных в Head-офисе и дальнейшей адаптации под российский рынок;
3. Специальные продукты и проекты, разработанные совместно с внешними коучами под запрос. Пример: коучинговый «десант» - программа, направленная на проведение коротких 30-минутных сессий перед ежегодной оценкой сотрудников, доступная каждому по записи.
4. Индивидуальные сессии под запрос с международными специалистами в области коучинга (как правило, для топовых представителей компании)

### Этапы внедрения коучинга

В компании внедрение коучинга проходило при помощи подхода «top down» или «сверху вниз». Коучинг был предложен для лиц, принимающих решение и топовых представителей. Проходили ознакомительные сессии с топовыми сотрудниками для формирования понимания, что коучинг – достойный инструмент для внедрения и последующего развития персонала. Далее подобная практика предлагала директорам отделов, происходи сбор обратной связи, после чего коучинг проникал в компанию по слоям, и все большему количеству людей стала доступна данная практика. Выше были указаны 4 разных направленности коучинга в компании с использованием, как правило, услуг внешних коучей. В компании Х нет внутренних коучей, несмотря на то что директору по персоналу и развитию данная идея кажется интересной и полезной. Данная практика не внедряется в компанию из-за соображений psycological safety[[33]](#footnote-33), так как ее сложно обеспечить в рамках одной компании. Таким образом, самый простой и быстрый путь внедрения – внедрение через внешних подрядчиков, несмотря на дороговизну данного метода.

### Сложности, связанные с внедрением коучинга

По словам директора по развитию и обучению компании Х, наибольшая сложность заключается в том, что обязательно должен быть запрос в компании на подобную инициативу, без запроса внедрение и распространение любых инструментов неэффективно. Должен быть сотрудник с запросом и коуч-профессионал, готовый работать с этим запросом, иначе взаимодействие потеряет свой смысл: «Например, есть лицо, принимающее решение, имеющее большое влияние в компании, и это лицо не очень верит в коучинг, а ты говоришь ему, что это такая классная штука. В конце концов этот человек говорит, что ОК, давай попробуем, но, на самом деле, внутреннее сопротивление никуда не девается, и на выходе получается, что он говорит: «Нет, это не работает, это мы внедрять не будем». Таким образом, прежде чем внедрять коучинг необходимо проработать внутреннее сопротивление и сформировать в компании запрос на данную инициативу. На внедрение коучинга в компании большое влияние оказывает мнение первого лица и руководителей. Представительница отмечает это как одно из главных условий успешного проникновения коучинга в компанию. По мнению директора, организационная культура, гибкость и адаптивность не так способствуют внедрению коучинга как поддержка данных инициатив и разделение коучинговой философии со стороны топовых представителей. Если нет вовлечения первых лиц в компании, то проникновение коучинга становится проблематичным: «Если топы поддерживают это все, то дальше это легче проникает внутрь компании. Причем здесь важно, чтобы была целостность между тем, что с одной стороны, мы как топы можем декларировать, что коучинг это важно, но действиями это не показывать. Вот важно именно на уровне действий быть таким примером, тогда коучинг легко войдет в корпоративную культуру». Когда есть поддержка топовых сотрудников, коучинг помогает достигать целей компании и выполняет фасилитационную роль в имплементации глобальной стратегии.

### Главный эффект внедрения коучинга в компанию

Сотрудники компании X отмечают повышение производительности и эффективности, это отслеживается на уровне обратной связи и стандартных процедур в компании, которые позволяют сравнивать эффективность различных программ. Также представительница компании отмечает, что есть фрагментарный эффект в рамках отдельных продуктов. В компании проводится обучение руководителей на базе ICF, данная программа по мнению сотрудников считается одной из лучших программ в компании: «Те, кто на эту программу сходил, потом помнят это всю жизнь. Это такой life changing experience, это то время, когда ты можешь задуматься о таких вещах, о которых не думал ранее. Можешь посмотреть и на свою работу, и на себя с разных ракурсов. Например, мой переход из одной профессии в другую ускорился, потому что я съездила на тренинг, и там работали коучи. Меня так поразило то, как они работают, это была такая энергия. Когда я вернулась, я поняла, что хочу знать, как это работает, пошла сама учиться, чтобы посмотреть, как это устроено. И спустя полгода обучения перешла на ту позицию, на которой нахожусь сейчас».

### Развитие коучинга в компании Х

В компании Х в ближайший год планируется запуск пилотного проекта, включающего в себя пакет из 3-5 сессии с коучем. Стандартный пакет включает в себя 10 сессии, что делает его доступным узкому кругу людей. На данном этапе данный проект разрабатывается с международными партнёрами и преследует цель широкого распространения коучинга в компании, данный проект будет доступен для пробы более широкому кругу лиц. На долгосрочную перспективу компания планирует продолжить развитие коучинга в компании, но ввиду сложившейся ситуации в мире планирование приостановлено, так как на данном этапе в компании есть наиболее приоритетные вещи, на которые распределяется бюджет.

### Рекомендации для компаний, планирующих внедрение коучинга от директора по обучению и развитию компании Х (Топ-20 FMCG)

1. Применение подхода сверху вниз;
2. При отсутствии возможности внедрения сверху вниз, внедрять сначала в одном крупном подразделении, а затем распространять на всю компанию;
3. Установочные сессии с топовыми сотрудниками. Желательно предоставление выбора среди нескольких коучей, проведение сессии с каждым, затем выбор и дальнейшая работа;
4. Формирование пула коучей с различным backround-ом и необходимыми для компании компетенциями. Должны присутствовать коучи и с бизнес-опытом и без него. Важна сертификация ICF;
5. Постоянная обратная связь для дальнейшего развития коучинговой культуры. Необходимо делиться опытом, кейсами, постоянно коммуницировать внутри компании для того, чтобы формализовывать результат.

## Коучинг в компании «ВТБ Капитал»

ВТБ Капитал, инвестиционный бизнес Группы ВТБ, является лидером на рынке международных инвестиционно-банковских услуг в России.  
Компания предлагает полный спектр инвестиционно-банковских продуктов и услуг, включая проведение торговых операций, организацию выпуска долговых и долевых ценных бумаг, финансовое консультирование по сделкам на рынках капитала и в области слияний и поглощений, прямые инвестиции, управление активами, конверсионные операции, хеджирование валютных и процентных рисков, предоставление услуг на товарно-сырьевых рынках. Компания ВТБ Капитал осуществляет операции из офисов в Москве, Лондоне, Гонконге, Сингапуре и Софии, а также на базе международных офисов группы ВТБ в Шанхае, Франкфурте-на-Майне, Вене и Цуге. Головной офис компании находится в Москве. На данный момент в группе компаний ВТБ работает более 70000 сотрудников.

Было проведено интервью на тему внедрения коучинга в компании ВТБ Капитал с представительницей команды отдела Learning and Development, представительница предпочла остаться анонимной, поэтому далее в тексте не будет упоминаться имя и личность.

### Цель внедрения

В компании ВТБ Капитал в рамках отдела Learning and Development реализуются такие ключевые процессы, как: постановка целей, performance management, управление талантами, внешнее и внутреннее обучение и развитие сотрудников и команд. Одна из методик, используемых для управления и развития персонала – коучинг. В компании есть внутренняя политика по коучингу. Коучинг – рабочий инструмент, который направлен на достижение определенных целей в лидерстве, личной эффективности и управление командами. В компании насчитывается 9 корпоративных титулов, 5 из которых могут претендовать на коучинг (начиная с директора и выше). В компании можно развиваться в рамках этих 9 титулов и переходить на каждую последующую ступень постепенно или сразу прийти на определенную позицию, начиная от директора. Помимо этого, на коучинг могут претендовать сотрудники, находящиеся в гранд пуле компании, то есть сотрудники с высоким уровнем потенциала. В компании также практикуется командный коучинг, который проходит по запросу от руководителей для своей команды. Цель – поднятие духа, повышение работоспособности, определение стратегических ориентиров.

Процесс обучения и развития в компании выстроен таким образом, что инициатива исходит в большей степени от сотрудников или руководителей. Роль отдела L&D заключается в быстром реагировании на эти запросы, поиске нужных специалистов, удовлетворяющих требованиям. На данном этапе в компании применяют только внешний коучинг, внедрение внутреннего коуча и обучение коучингу сотрудников не планируется. Уровень эффективности коучинга измеряется в формате обратной связи с сотрудником, а также по уровню комфортности в команде. Таким образом, если руководитель проходит коуч сессию, его подопечные должны видеть изменения в его поведения и в способе ведения коммуникаций.

### Этапы внедрения коучинга

Коучинг внедрен в компанию на постоянную основу уже на протяжении последних 5-7 лет. Как отмечает представительница компании, нельзя сказать, что коучинг внедрен полностью, так как нет внутренних коучей. По этапам представительница выдела следующие: подготовительный, который включает в себя знакомство сотрудников с данной методикой; оценка плюсов и минусов; формирование пула коучей, с которыми компания будет работать; проведение ознакомительных сессий для понимания, насколько это интересно и полезно сотруднику. Как отметила представительница, на внедрение коучинга в компании ВТБ капитал оказала сильное влияние копроративная культура компании. ВТБ капитал – компания с западной культурой, владеющая офисами в различных странах мира, создающая межкультурное сообщество. Компания ВТБ Капитал и ее корпоративная культура способствовали тому, чтобы этот инструмент внедрялся успешно. Помимо этого, было сказано, что необходимо уходить от бюрократии, формировать более гибкие и адаптивные условия для внедрения данного инструмента. Представительница утверждает, что наиболее гибкие условия, в сравнении с другими компаниями группы ВТБ созданы именно в ВТБ Капитале: «ВТБ группа огромная, с большим количеством сотрудников и компаний. Чтобы этим всем управлять, естественно, есть стандартные бюрократизированные процессы, от которых, как по мне, нужно уходить, но от этого все никак не уйдут. Поэтому, несмотря на то что очень много какой-то бюрократии, это не повлияло на принятие решения по внедрению коучинга. Но тут очень важно отметить, что ВТБ Капитал – это отдельный мир, это больше про Запад, где все более гибкие, тут тоже есть какая-то бюрократия, но ее намного меньше. Даже несмотря на то, что она есть, коллеги могут пойти на исключения, потом что-то согласовать, подписать и так далее. А есть ВТБ Банк, где такого не вообразить. Там все очень четко, как прописано». Представительница также отметила, что согласованность целей и задач компании с задачами коучинга важна, так как в идеале любое развитие сотрудника и повышение его эффективности должно приводить к тому, что сотрудник будет лучше работать на достижение целей компании. Также, как и в компании Faurecia, в ВТБ Капитале присутствуют трехсторонние встречи и соглашения между руководителем, сотрудником и коучем, где данные моменты подробно обговариваются.

### Сложности, связанные с внедрением

В компании предусмотрено определенное количество сессий на руководителя в год. Как правило, это пакет из шести сессий на полгода. Если сотрудник прошел шесть сессий в этом году, то подразумевается, что за это время он должен успеть разобраться со своими личными и профессиональными проблемами, так как сессии в следующем году уже не предусмотрены. Также представительница L&D отмечает, что ранее в компании коучинг использовали чаще и больше. На данном этапе сотрудники перенасытились этой практикой и ждут чего-то нового, но компания не видит альтернатив коучингу в плане развития сотрудников.

### Развитие коучинга в компании ВТБ Капитал

На краткосрочную и среднесрочную перспективу компания не планирует никаких нововведений в данной области. То, как коучинг устроен в компании полностью удовлетворяет требованиям сотрудников. Работа продолжится в таком же формате – если есть запрос, он будет удовлетворен.

### Рекомендации по внедрению коучинга от представительницы команды L&D компании «ВТБ Капитал»

1. Выявить, есть ли в компании запрос на коучинг и готовность сотрудников к применению данной методики;
2. Опираясь на корпоративную культуру провести подбор коучей, с которыми компания будет работать;
3. В зависимости от размера компании и надобности в этом, ввести штатную единицу внутреннего коуча;
4. Сформировать внутренний документ, по которому данный процесс будет регламентироваться и в котором будет описано, для кого нужен коучинг, в каком объеме и по каким запросам.

## Коучинг в компании «ЮНЕСКО»

ЮНЕСКО является учреждением Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры и стремится к установлению мира посредством международного сотрудничества в этих областях. Программы ЮНЕСКО способствуют достижению Целей устойчивого развития, определённых в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 г., принятой Генеральной Ассамблеей ООН в 2015 году[[34]](#footnote-34).

ЮНЕСКО – некоммерческая межправительственная организация, имеющая 57 бюро по всему миру. Компания является мультикультурной, многонациональной и является ярким примером того, какой должна быть компания, находящаяся в бюрократической структуре, но при этом имеющая адаптивный подход.

Было проведено интервью с главой отвела по коммуникации и информации Кластерного Бюро ЮНЕСКО, отвечающего за несколько программ: социально-гуманитарные науки, культура, коммуникация и информация. Эксперт согласился оказать содействие в исследовании при соблюдении анонимности и неразглашении его имени и личности. Все данные, которые будут использованы ниже основаны на глубинном интервью с представителем.

### Цель внедрения

Корпоративная культура в компании ЮНЕСКО нацелена на повышение следующих компетенций: профессионализм, коммуникации, работа в командах, этические нормы и многое другое. Помимо целей, связанных с повышением человеческого потенциала, есть цели, связанные с повышением институционального потенциала партнеров ЮНЕСКО, куда входят межправительственные институты, ассоциированные школы ЮНЕСКО и прочие организации. Задача коучинга заключается в том, чтобы он способствовал достижению этих целей, поэтому он применяется в организации на постоянной основе.

Представитель компании отмечает, что важна согласованность стратегии компании, ее целей и задач с задачами коучинга: «Да, коучинг согласован с целями ЮНЕСКО и, в первую очередь, направлен на развитие компетенций у сотрудников аппарата управления. Люди, находящиеся на уровне принятия решений, то есть менеджеры, директора, они обладают другим набором компетенций, который выходят за рамки базовых ценностей и компетенций ЮНЕСКО. Коучинг вообще ориентирован на компетентностный подход. Этих компетенций достичь сложно, причем так, чтобы профессионализм был этически верным, был согласован с культурными, национальными особенностями и ценностями различных стран, с которыми сотрудничает ЮНЕСКО».

### Этапы внедрения

Руководитель отдела коммуникации и информации Кластерного бюро ЮНЕСКО не смог выделить определенные этапы ввиду того, что коучинг в компании – практика распространенная и коррелирующая с огромным количеством других практик. В интервью специалист отмечает, что компания живет атмосферой коучинга, в какой-то степени он не столь формален, но очень схож и вхож в их ценности и их культуру. Представитель компании сам является коучем и задействует его во многих направления: «Я сам коуч и применяю методику коучинга в повсеместной жизни, моя задача обучать всех сотрудников, чтобы они достигали своих профессиональных целей, особенно это касается вновь прибывших сотрудников. Я осуществляю коучинг во многих направлениях: начиная от информационно-коммуникационных технологий, заканчивая управленческими задачами. Если говорить обо всех сотрудниках, то психологический коучинг проходит раз в год, тотально для всей команды офиса бюро. У нас 57 бюро. Есть 5 секторов в штаб-квартире, которые взаимодействуют с 57 бюро. На уровне сектора тоже имеются коучи, применяющие различные методы, позволяющие устранить любые возможные ошибки в работе сотрудников. В компании применяются также иные инструменты, например, теория изменений, которая нацелена на достижение результата: проекты формулируются таким образом, чтобы они были максимально эффективными при минимальных затратах». Таким образом, можно сделать вывод, что коучинг проник на все организационные уровни в компании. Начиная от новых сотрудников, заканчивая топовыми представителями.

Глава отдела коммуникации и информации подтверждает, что коучинг легче и лучше внедряется в гибкие и адаптивные организации с органической культурой, но при этом отмечает, что в ЮНЕСКО присутствует бюрократия. Так как компания межправительственная, структура управления определяется странами-членами, существует устав, организационные принципы, по которым компания работает. По мнению представителя ЮНЕСКО важно уметь сохранять гибкость даже в жесткой структуре: «В целом да, в гибкие организации коучинг легче внедрять, а вот как сохранить гибкость в жесткой структуре - это уже вопрос искусства управления. Коучинг можно внедрять везде, но все-таки, судя по нашей организации, где люди постоянно много пишут, читают и думают, где много инноваций, мы сами выступаем организацией развития, а не реагирования, где уже применяются другие приоритеты». Таким образом, несмотря на бюрократизированную модель управления, компания остается гибкой и адаптивной, глобально развивает и обучает сотрудников, следует за инновациями и людьми в компании.

### Главный эффект внедрения коучинга в компанию

В качестве главного эффекта внедрения коучинга в компанию представитель ЮНЕСКО выделил повышение эффективности сотрудников. Сотрудники начинают работать слаженно и достигать всех целей организации. Как отмечалось ранее, коучинг направлен на развитие определенных компетенций, которые связаны с ценностями компании ЮНЕСКО. Коучинг помогает достичь этих компетенций, несмотря на этические, культурные и национальные ограничения различных стран.

### Сложности, связанные с внедрением коучинга

Сложности, связанные с внедрением коучинга в ЮНЕСКО носят межличностный и культурный характер, а также могут быть связаны с переквалификацией сотрудников. Далее цитата представителя компании: «Если сотрудник высококвалифицирован, то к нему тяжело применять коучинг, поскольку такой сотрудник может считать себя чересчур опытным для того, чтобы к нему применялся коучинг сотрудником, который имеет более низкую общую квалификацию. Коучинг ориентирован на потребности обучаемых, в связи с этим, высокая квалификация выступает препятствием». Помимо этого, в компании присутствует проблема, связанная с текучестью персонала. Сотрудники, для которых применяется коучинг могут покинуть компанию. Представитель поделился своим опытом: «К сожалению, на моем опыте было очень много таких ситуаций, когда после коучинга нас покидали сотрудники. Когда сотрудник понимает, что он весьма ценен, но при этом он не может перепрыгнуть через несколько карьерных ступеней. Самое главное, чтобы обучаемый сотрудник обладал сильным внутренним стержнем, мотивацией и готовностью работать, вот для таких сотрудников коучинг оказывается весьма эффективным». Несмотря на данные сложности, представитель считает, что вкладывать ресурсы в коучинг необходимо, но при этом важно найти баланс: сотрудник не должен постоянно отвлекаться от текущих дел и рабочих целей и задач. Если данные стороны в компании не будут подвержены риску, то коучинг необходимо внедрять.

### Развитие коучинга в ЮНЕСКО

В компании планируется развитие коучинга наряду со всеми другими практиками, способствующими развитию сотрудников в компании. Данный метод претерпевает видоизменение и динамику развития, не стоит на месте и является развивающейся практикой в компании. Ввиду того, что коучинг в компании распространен и внедрен настолько глобально, компания планирует и далее следовать трендам в данной области и следить за их развитием.

### Рекомендации по внедрению коучинга от главы отдела коммуникации и информации компании ЮНЕСКО

1. Выбрать верный метод для достижения целей в специфической ситуации;
2. Найти хороших экспертов в данной области;
3. Хорошая команда, с которой можно работать, в которую будет выгодно вкладываться, у которой присутствует мотивация, интерес, внутренний драйв.

Представитель компании считает, что главное во внедрении – найти людей, на которых будет ставка: «Необходимо найти людей, на которых будет ставка. Экспертиза - это самое важное, то есть знания, навыки и отношения являются самыми важными в росте человеческого потенциала. Самая сложная часть касается отношений, потому что, когда люди не хотят что-то делать, какого бы крутого коучера не поставили, коучинг не будет работать. Необходимо думать, каким образом включать человека в занятия, использовать групповые методы, социальные методы, чтобы коучинг не превратился в одно единственное решение. Необходимо мыслить многоаспектно и думать, каким образом лучше достигать поставленных целей».

## Коучинг в компании Y (Корпоративный университет)

На глубинном интервью с представителем компании Y было оговорено, что автор не может упоминать специфику компании и личность сотрудника, с которым проводилось глубинное интервью. Все нижеуказанные сведения были оговорены с сотрудником и одобрены им.

Компания Y является одной из крупнейший компаний в России, численность которой насчитывает более 200000 сотрудников. В рамках компании действует корпоративный университет, в котором сотрудники проходят программы по развитию, обучению, аттестации и переквалификации. Глубинное интервью проводилось с ведущим специалистом корпоративного университета компании Y

### Цель внедрения

В компании Y коучинг применяется преимущественно для руководителей высшего звена, топ-менеджмента компании, а также высокопотенциальных сотрудников. Ввиду того, что коучинг является ресурсозатратным, компания подбирает сотрудников, для которых данный инструмент может быть доступен. Коучинг применяется в рамках достижения среднесрочных и краткосрочных целей, как инструмент, направленных на повышение результативности, улучшение сотрудничества и достижение сотрудниками поставленных KPI.

Представитель компании Y отмечает, что на внедрение коучинга оказывает сильное влияние корпоративная культура в их компании и подчеркивает надобность открытости и умения ведения диалогов с сотрудниками: «Наша компания характеризуется высоким уровнем вовлеченности, духом командной работы и взаимоподдержки, причем это отмечается не только на высшем уровне менеджмента. Руководство очень часто проводит различные синхронизации с сотрудниками отделов, чтобы вовремя собрать все инициативы и взять некоторые из них в работу. Мы стараемся поддерживать все возможные инициативы самореализации, которые исходят от членов нашей команды, а это, в свою очередь, очень сильно помогает при применении коучингового подхода. Я бы даже сказал, что без всех составляющих открытости, прозрачности и умения вести открытый диалог с сотрудниками, коучинг в принципе не может быть имплементирован».

Помимо этого, гибкость и адаптивность компании лежит в основе для внедрения коучинга. Компания Y работает в режиме гибкости на всех организационных уровнях управления, поэтому представитель компании считает, что коучинг не может эффективно внедряться в организациях с бюрократическим стилем управления: «Коучинг не может эффективно применяться в организациях с бюрократическим стилем управления. То есть, если успех и эффективность сотрудников зависят исключительно от методологии жесткого соблюдения инструкций от вышестоящих уровней менеджмента, коучинговая практика может стать “пятым колесом”, которая будет обладать теми же признаками формализма, который присущ их рабочей рутине, что, в свою очередь, безусловно приведет к неэффективности и растрате бюджета».

### Этапы внедрения

Важный этап – определение готовности текущей культуры организации к таким инструментам. Если текущая организационная культура не является поддерживающей почвой для внедрения коучинга, то стоит продумать шаги по его имплементации в организационную культуру. Далее внедрение «сверху-вниз», необходимо начать процесс с основателей компании или совета директоров. Как отмечает представитель, такой метод является простым, быстрым и наиболее эффективным. Помимо вовлечения топовых сотрудников, важен подбор коучей по компетенциям, необходимым для сотрудников и с соответствующей сертификацией. Далее необходимо внедрение практики оценки эффективности коучинга на регулярной основе.

### Главный эффект внедрения коучинга в компанию

Среди основных эффектов, полученных компанией от внедрения коучинга, представитель выделяет следующие: повышение навыков самообучаемости сотрудников, их уровень уверенности в себе, улучшение навыков коммуникации и командной работы. Представитель утверждает, что эффект разнится в зависимости от организации и целей, которые компания преследует во внедрении коучинга: «На самом деле, тут эффекты могут разниться у разных организаций, потому что коучинг изначально исходит от заказчика. То есть, приглашая коучей в организацию, руководство уже озвучивает желаемые области для изменений и коучи начинают работу именно в этом направлении». Эксперт отмечает, что эффективность коучинга наблюдается в отдельных подразделениях. Среди сотрудников отдела продаж проводили групповые сессии, которые позволили повысить эффективность коммуникаций внутри отдели и как итог положительно сказались на выручке компании. По мнению представителя, коучинг обязательно должен работать на достижение целей компаний и они должны быть согласованы с коучингом заранее. Так в компании таргетируются цели с использованием коучинга в направлениях увеличения доли завершенных в срок проектов, уменьшения текучести кадров, повышения производительности используемого рабочего времени.

### Сложности, связанные с внедрением коучинга

Основная сложность по мнению эксперта – перестройка корпоративной культуры и внедрение таких изменений, в которых инструменты развития персоналом могут быть встроены в культуру компании. Данный процесс является трудоемким и затратным в плане ресурсов, поэтому важно понимание необходимости изменений и готовности к ним не только в организационной культуре, но и в системе мотивации сотрудников, если того требует ситуация.

### Дальнейшее развитие коучинга в компании Y

Ситуация с пандемией, которая сложилась в мире перевела коучинг в онлайн формат, что нашло отклик у сотрудников и стало удобной заменой очных сессии. Компания Y планирует поддержание данного формата на постоянно основе для сотрудников, которым это наиболее удобно и комфортно.

### Рекомендации по внедрению коучинга от ведущего специалиста корпоративного университета компании Y

1. Проведение коуч-сессий с руководителями или лицами, принимающими решения до того, как применять методику в компании;
2. Желательно проведение коуч-сессий не только с лицами, принимающими решение, но и с теми сотрудниками, которые будут ответственны за имплементацию данного процесса в компанию
3. Оценка готовности компании к внедрению, анализ корпоративной культуры и возможные правки;
4. Формирование метрик, по которым будет отслеживаться результативность коучинга.

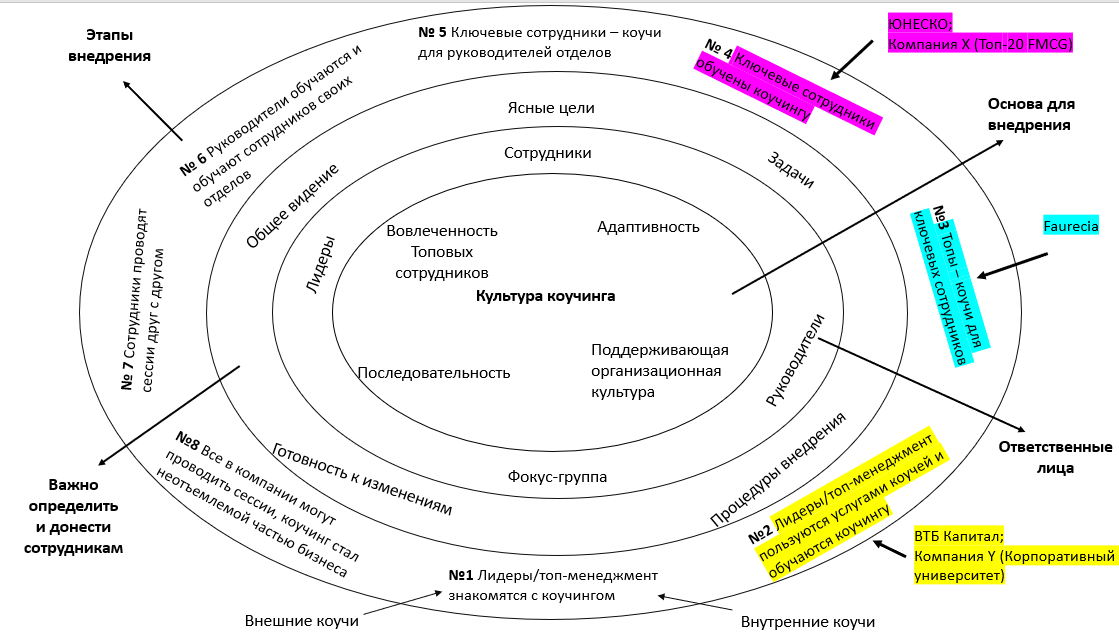
## Этапы, на которых находятся компании (по модели автора)

Исходя из модели внедрения коучинговой культуры, сформулированной автором к главе 2, деятельность компаний компаний Faurecia, ВТБ Капитал, ЮНЕСКО, компания Y (Корпоративный университет), компания X (топ-20 FMCG) была проанализирована с точки зрения этапов, на которых находятся организации.

Так до самого высокого этапа среди представленных компаний удалось дойти компаниям ЮНЕСКО и компании Х (Топ-20 FMCG). Компании находятся на этапе №4, который характеризуется тем, что ключевые сотрудники в компании обучены коучингу. Директор по развитию и обучению персонала компании Х в интервью подтвердила, что в компании все ключевые сотрудники обучены коучингу рамках ICF, но при этом не являются коучами для руководителей отделов. Данное обучение проходило с целью формирования коучингового подхода к управлению своими сотрудниками и для ускоренного решения личных проблем и бизнес-задач на топовых уровнях. В компании ЮНЕСКО ключевые сотрудники также обучены, но не применяют данный инструмент на постоянной основе со своими подчиненными. Для развития и управления персоналом в компании в большей степени используются услуг. Стоит отметить, что представители компаний, у которых взято глубинное интервью также являются сертифицированными коучами.

До этапа № 3, характеризующегося тем, что топовые сотрудники являются коучами для ключевых сотрудников дошла компания Faurecia. В интервью представительница компании, которая является топовым представителем и внутренним коучем для ключевых сотрудников описывала процесс взаимодействия. Как внутренний коуч она уполномочена вести коуч-сессии с ключевыми и важными сотрудниками и лично собирать с них обратную связь.

На этапе №2, на котором лидеры/топ менеджмент используют услуги коучей и обучаются коучингу остановились компании ВТБ Капитал и компания Y (Корпоративный университета). В компаниях коучинг используется преимущественно на топовых уровнях и при этом не планируется внедрение внутренних коучей. Можно отметить, что компании не просто на 2 этапе, а на середине 2 этапа, так как обучение топовых сотрудников в компании не проводится.



1. Этапы, на которых находятся анализируемые компании

Источник: [Составлено автором]

Как видно из вышеприведенной схемы, компании находятся в начальных или срединных этапах по формированию коучинговой культуры, что еще раз подтверждает тенденции российского рынка коучинга, описанного в главе 2.

## Сводные данные по глубинным интервью с представителями компаний

В ходе глубинного интервью и анализа процесса внедрения коучинга в компаниях были выявлены основные цели внедрения, этапы внедрения, сложности, главный эффект внедрения и рекомендации от эскпертов по внедрению коучинга как инструмента развития и управления персоналом. Ниже приведена сводная таблица с наиболее важными данными, полученными в ходе анализа интервью, включающими в себя цели внедрения и его этапы, сложности и главный эффект от коучинга, а также рекомендации эскпертов по внедрению данных инструментов в компанию.

Таблица 6. Сводные данные по внедрению коучинга в компаниях

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | Цель внедрения | Этапы внедрения | Сложности | Главный эффект внедрения | Рекомендации по внедрению от экспертов |
| «Faurecia» | Достижение бизнес-целей компании, формирование международного гибкого персонала, поддержка сотрудников, переходящих из должности в должность | Метод «сверху-вниз», сначала коучинг был выбран первыми лицами в компании для себя, они оценивали результативность и эффективность, после чего распространили его более глобально в компании | Сложность сохранения конфиденциальности внутренними коучами в рамках компании; Сложность взаимодействия внешнего коуча с сотрудниками, ввиду незнания специфики компании и рабочего языка (аббревиатуры, сленг) | Главный эффект – денежный. На трехсторонних встречах с коучем, руководителем и сотрудником обговариваются бизнес-цели, которых необходимо достичь. После работы с коучем сотрудник ускоренно и улучшено работает на выполнение этих задач, что повышает прибыльность компании. | 1) Проведение коучинга с лицом, принимающим решение.  2)Тщательный подбор коуча и обратная связь, посткоучинговая поддержка.  3) Вынесение вопроса на на совет директоров и совещания.  4)Предлагать коучинг различным сотрудникам и программы после того, как эта инициатива принята и понята среди топов. |
| Компания «Х» (Топ-20 FMCG) | Обучение руководителей в рамках программы ICF для формирования коучингового mindset-а; внедрение программ по обучению и развитию, разработанных в главном офисе компании, | Метод «top down», коучинг предложен для лиц, принимающих решение. Далее – ознакомительные сессии для ЛПР. После подобная практика была | Внедрение коучинга невозможно без запроса; Постоянная необходимость в проработке внутреннего сопротивления. | Повышение производительности и эффективности сотрудников; фрагментарный эффект в рамках отдельных программ. | 1)Применение подхода сверху-вниз;  2)Внедрение через одно крупное подразделение;  3)Установочные сессии с топовыми сотрудниками |

Таблица 6. Сводные данные по внедрению коучинга в компаниях (продолжение)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | внедрении «пилотных» коучиноговых практик, классический индивидуальный коучинг для топ-менеджеров | предложена совету директоров, произошел сбор обратной связи и проникновение по дальнейшим слоям в компании. |  |  | 4) Формирование пула коучей с разным опытом и сертифицированных ICF;  5) Постоянный сбор обратной связи. |
| «ВТБ Капитал» | Развитие, обучение, управление сотрудниками. Достижение целей в лидерстве, повышение личной эффективности, управление командами. | Подготовительный этап, знакомство сотрудников с коучингом; оценка плюсов и минусов методики; формирование пула коучей; проведение ознакомительных сессий. | Перенасыщенность сотрудников данной практикой; в компании ограниченное количество сессий на период, если они использованы, сотрудник не может обратиться к коучу на следующий год. | Повышение результативности сотрудника;  Наиболее комфортная атмосфера в команде или подразделении. | 1) Необходимо выявить, есть ли запрос на коучинг и готовы ли к нему сотрудники;  2) Подбор коучей с упором на корпоративную культуру;  3) По необходимости введение штатной единицы коуча;  4) Формирование внутреннего регламента. |
| «ЮНЕСКО» | Развитие компетенций сотрудников; содействие в достижении целей организации. | Методика коучинга распространена на всех организационных уровнях компании, проникла настолько | Сложность в переквалификации многих специалистов – они не хотят работать с теми, чья квалификация | Повышение эффективности сотрудников; Слаженная работа сотрудников, направленная на достижение целей. | 1)Выбор верного метода для достижения целей в специфической ситуации;  2)Поиск экспертов в области коучинга; |

Таблица 6. Сводные данные по внедрению коучинга в компаниях (продолжение)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| «ЮНЕСКО» | Развитие компетенций сотрудников; содействие в достижении целей организации. | глубоко, что нет возможности выделения конкретных этапов. | потенциально ниже; уход сотрудников из компании. |  | 3)Формирование команды по внедрению; |
| Компания «Y» (Корпоративный университет) | Коучинг применяется в рамках достижения среднесрочных и краткосрочных целей, как инструмент, направленных на повышение результативности, улучшение сотрудничества и достижение сотрудниками поставленных KPI. | Определение готовности организации к изменениям; внедрение снизу-вверх и проведение ознакомительных сессий для топовых сотрудников; подбор коучей по компетенциям, необходимым для сотрудников и с соответствующей сертификацией; внедрение практики оценки эффективности коучинга на регулярной основе. | Сложность перестройки корпоративной культуры и внедрение изменений в системе мотивации и управления персоналом для организаций, в которых среда изначально не самая благоприятная для внедрения. | Повышение навыков самообучаемости сотрудников, их уровень уверенности в себе, улучшение навыков коммуникации и командной работы, повышение эффективности в рамках отдела продаж, рост выручки | 1)Проведение коуч-сессий с лицами, принимающими решения до того, как применять методику в компании;  2)Проведение коуч-сессий не только с лицами, принимающими решение, но и с теми сотрудниками, которые будут ответственны за имплементацию данного процесса в компанию  3)Оценка готовности компании к внедрению, анализ корпоративной культуры и возможные правки;  4)Формирование метрик, по которым будет отслеживаться результативность коучинга. |

Источник: [Cоставлено автором]

Каждая компания, описанная в практической части, использует коучинг как инструмент развития, обучения и управления персоналом в рамках HR, Learning and Development или глобальной стратегии компании. Четыре из пяти компаний выделили, что во внедрении коучинга важна вовлеченность топовых сотрудников и внедрение «сверху-вниз», в то время как представитель компании ЮНЕСКО не смог выделить конкретные этапы ввиду того, что коучинг уже давно компании и сопряжен с другими инструментами по повышению потенциала сотрудников. Сложности, которые отметили компании были различными для каждой из них и не имеют связи друг с другом. Так главная сложность в компании «Faurecia» упирается в конфиденциальность компании, а в компании ВТБ Капитал в перенасыщенности данной практикой и отсутствии альтернативы. Практически каждый представитель компании выделил повышение результативности и ускоренное решение бизнес-задач как основной эффект от внедрения. Рекомендации экспертов также имеют точки соприкосновения: необходимо внедрение сверху-вниз, проведение серии пилотных сессий, формирование пула экспертов, оценка эффективности и сбор обратной связи.

## Проверка эмпирических предположений

Помимо анализа коучинга как инструмента развития и управления в вышеуказанных компаниях, эксперты также отвечали на вопросы, позволившие подтвердить или опровергнуть эмпирические предположения, выявленные в конце второй главы:

* Коучинг легче внедрить в компанию с органической организационной культурой, то есть в более гибкую и адаптивную, в которой нет бюрократии.
* Коучинг в обязательном порядке должен быть согласован с целями и задачами компании;
* Доминирующая организационная культура оказывает влияние на внедрение коучинга.

На глубинном интервью для подтверждения или опровержения эмпирических предположений эксперты отвечали на следующие вопросы:

1. Какая культура доминировала\доминирует в компании и как это влияет на внедрение коучинга?
2. С Вашей точки зрения, легче внедрить коучинг в компанию с органической организационной структурой, т.е. более адаптивную и гибкую, где нет бюрократии? Почему?
3. Согласованны ли задачи коучинга и стратегия и цели в Вашей компании? Как они согласуются?

Таблица 7. Сводная таблица по эмпирическим предположениям

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Компания** | **Эмпирическое предположение №1:** Коучинг легче внедряется и приживается в компаниях с органической организационной культурой, характеризующейся гибкостью, адаптивностью и отсутствием бюрократии. | **Эмпирическое предположение №2:** Задачи коучинга должны быть согласованы с глобальными целями и задачами компании в обязательном порядке. | **Эмпирическое предположение №3:**  Доминирующая организационная культура оказывает влияние на внедрение коучинга | **Итог по предположению №1**  Да/Нет | **Итог по предположению №2**  Да/Нет | **Итог по предположению №3**  Да/Нет |
| **«Faurecia»** | Коучинг легче внедряется в компанию с органической огранизационной культурой, так как даже при наличии коучинга в жесткой иерархичной системе, это не удержит сотрудников | Согласованность целей компании и задач коучинга в компании - обязательное условие для получение денежного результата и ускорения решения бизнес-задач, поставленных перед сотрудником | Доминирующая культура не влияет на внедрение коучинга, так как есть большой выбор коучей для каждой страны и каждой культуры | Да | Да | Нет |
| **Компания «Х» (Топ-20 FMCG)** | Не столь важно, органическая культура в компании или нет, важна поддержка топовых сотрудников | Коучинг должен быть согласован с целями и задачами компании, так как он выполняет фасилитационную роль в процессе достижения этих целей и задач | Наличие огромного количества культур в компании формирует благоприятную среду для внедрения коучинга | Нет | Да | Да |

Таблица 7 Сводная таблица по эмпирическим предположениям (продолжение)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **«ВТБ Капитал»** | В такую структуру внедрить легче, но при этом коучинг может прижиться и в компании с невысоким уровнем бюрократии. | Как и в компании Faurecia на топовых уровнях в компании ВТБ Капитал присутствует трехсторонее соглашение, согласно которому руководитель, коуч и сотрудник обсуждают поставленные перед ним бизнес=задачи и цели | Для компании ВТБ Капитал корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на внедрение коучинга. Во всех зарубежным филиалах, как и в российском филиале корпоративная культура располагает под подобные инструменты | Да | Да | Да |
| **«ЮНЕСКО»** | По мнению представителя, в органической культуре коучинг лучше приживается, но это не означает, что он не может быть внедрен в жесткую систему. ЮНЕСКО обладает высоким уровнем бюрократии и адаптивности одновременно. | Коучинг должен способствовать достижению глобальных целей ЮНЕСКО и развивать компетенции сотрудников, которые ускоряют данный процесс | Разнообразие культур и вглядов ЮНЕСКО не подразумевает наличия доминирующей культуры, поэтому нет | Нет | Да | Нет |
| **Компания «Y» (Корпоративный университет** | Представитель компании Y поддерживает данное предположение и утверждает, что коучинг не может применяться эффективно в компаниях с бюрократическим стилем управления. В такой организации коучинг может стать «пятым колесом | Коучинг должен быть согласован с целями и задачами компании, исходить от сотрудников, занимающихся постановкой целей и определением стратегии всей компании | Доминирующая культура влияет на внедрение коучинга. Без культуры адаптивности, открытости и умения вести диалог с сотрудниками, коучинг не может быть имплементирован | Да | Да | Да |

Источник: [Cоставлено автором]

В кейсах компаний ранее были рассмотрены данные вопросы и дано экспертное мнение от представителей компании. В вышеуказанной таблица № …, в которой описано мнение представителей компании и подведен итог по эмпирическим предположениям. Наиболее полные ответы на вопросы с представителями компаний можно найти в стенографиях интервью в приложениях под номерами 2,3,4,5,6 соответственно. В диаграммах, указанных ниже подведен окончательный итог об эмпирических предположениях.

1. Диаграмма результатов эмпирического предположения №1

Источник: [Составлено автором]

В контексте исследовательской части работы, эмпирическое предположение №1: «Коучинг легче внедряется и приживается в компаниях с органической организационной культурой, характеризующейся гибкостью, адаптивностью и отсутствием бюрократии» подтвердилось 4 из 5 респондентов, в то время как один из экспертов утверждает, что важен не тип организационной культуры, а степень вовлеченности топовых сотрудников.

1. Диаграмма результатов эмпирического предположения №2

Источник: [Cоставлено автором]

Все эксперты подтвердили эмпирическое предположение №2: «Задачи коучинга должны быть согласованы с глобальными целями и задачами компании в обязательном порядке», отметив важность согласования данных аспектов как ключевую для развития сотрудников и достижения бизнес-задач.

1. Диаграмма результатов эмпирического предположения №3

Источник: [Составлено автором]

Эмпирическое предположение №3: «Доминирующая организационная культура оказывает влияние на внедрение коучинга» оказалось наиболее противоречивым, по сравнению с первым двумя. Двое из пяти экспертов считают, что доминирующая организационная культура не влияет на внедрения коучинга, ввиду того что коучей в компании можно выбрать, исходя из любых предпочтений и культур. Трое экспертов отметили, что организационная культура должна поддерживать внедрение подобных инициатив и играла важную роль при внедрении коучинга в их компаниях.

## Выводы по главе 3

В главе 3 было произведено подробное описание характеристик выборки и обоснование объектов исследования и глубинных интервью. Были проанализированы кейсы компаний, действующих на территории российской федерации, выявлены основные тенденции, сходства и отличия во внедрении, сложности, с которыми компания столкнулась в данном процессе и основной эффект, который компания получила, внедрив данную инструмент. Каждая компания использует коучинг в рамках развития, управления и обучения персоналом и получает видимый эффект, который проявляется как в повышении эффективности и результативности компании, так и в денежном эквиваленте.

Помимо этого, эксперты поделились рекомендациями по внедрению коучинга для компаний, которые планируют этот процесс. Среди основных общих рекомендаций можно выделить следующие: формирование запроса на коучинг, необходимость подхода «сверху-вниз», вовлечение лиц, принимающих решение в данный процесс, формирование пула коучей с разными компетенциями и опытом, сбор обратной связи.

В 3 главе также были подвергнуты оценке эмпирические предположения исследования, проанализированы экспертные мнения и кейсы по данным предположениям. В качестве основного итога все 3 эмпирических предположения подтвердились, что дает основания утверждать, что коучинг легче внедряется в органическую организационную культуру; коучинг должен быть согласован с глобальными целями и задачами в компании; доминирующая организационная культура влияет на внедрение коучинга.

# Рекомендации по внедрению коучинга как инструмента развития и управления персоналом

**Согласование стратегии внедрения коучинга и бизнес-стратегии компании**

Для того, чтобы коучинг работал на бизнес-результаты, необходимо до внедрения обозначить основные цели и задачи, на которые будет направлен коучинг. Так как коучинг призван повышать эффективность и результативность сотрудников, в связке с бизнес-стратегией компании коучинг станет сопровождающим и сопутствующим инструментом для достижения этих целей.

**Подготовительный этап: выявление запроса и подготовка сотрудников к внедрению**

Для того, чтобы внедрение коучинга в компанию прошло успешно необходимо прохождение подготовительного этапа. На данном этапе важно выяснить, есть ли в компании запрос на такой инструмент, как коучинг. Определить готовность сотрудников к использованию данного метода, постановка целей и задач для компании, решению которых может поспособствовать коучинг, формирование видения.

**Внедрение сверху вниз**

Внедрение должно проходить преимущественно сверху вниз. Данный способ является самым безопасным и оптимальным, описанным как в исследованиях и кейсах зарубежных компаний, так и экспертами, с которыми проходило глубинное интервью. Данный способ гарантирует вовлечение топовых сотрудников, что играет важную роль в дальнейшем распространении инструмента в компании и избавляет от внутренних конфликтов или недопониманий, которые могут возникнуть, если внедрять коучинг сначала только в одно подразделение или пробовать внедрить его снизу вверх.

**Ознакомительные сессии для топовых сотрудников**

Ознакомительные сессии необходимы с целью вовлечения лиц, принимающих решение на топовом уровне в данный процесс. Анализ теоретической и практической части работы говорит о том, что вовлечение топовых сотрудников играет ключевую роль для внедрения коучинга. Если данная методика вызывает внутреннее сопротивление или недоверие у топовых сотрудников, то высока вероятность того, что метод может быть отклонен. Именно поэтому на самых первых стадия важно проведение ознакомительных сессий, сбор обратной связи и ориентация на возможности, которые сотрудники могут извлечь, используя данный метод. А именно – повышение эффективности и результативности, разностороннее развитие сотрудника, ускоренное и улучшенное достижение бизнес-задач.

**Формирование пула сертифицированных коучей и разработка требований к специалистам с учетом специфики культур компании**

Формирование пула коучей необходимо для того, чтобы быстро и качественно реагировать на запрос сотрудника по коучингу. В пуле необходимо наличие коучей с различным бизнес-опытом, а также с различными компетенциями для предоставления сотруднику выбора из нескольких коучей. Помимо этого, рекомендуется разработать требования к внешним коучам с учетом специфики культуры компании. Определить, какие компетенции и какой опыт будет соответствовать культуре компании для наиболее эффективного процесса взаимодействия коучей с сотрудниками.

**Формирование внутреннего регламента и политики**

Каждой компании, планирующей внедрение внешнего или внутреннего коуча на постоянной основе необходима внутренний документ, регламентирующий политику данного процесса в организации, который будет отвечать на вопросы, связанные с тем, для кого коучинг предназначен, для каких целей, какие есть ограничения и возможности у этого инструмента в компании, какого стандартное количество сессий на человека и прочее.

**Формирование рабочей группы по внедрению процесса с сотрудниками разных профилей**

Рабочая группа – группа, ответственная за внедрение коучинга. В рамках каждой компании она может быть различной. В каких-то компаниях подобные инструменты внедряются в рамках отдела по обучению и развитию, а в каких-то в рамках отдела управления персоналом. Самое главное – вовлеченность группы в данный процесс и грамотное распределение обязанностей. В исследованиях, приведенных в работе рекомендуется сделать упор на коалицию финансового и HR отдела, так как их роль может быть ключевой в эффективном внедрении процесса. Роль HR-директора или специалиста будет заключаться стратегическом планировании процесса развития сотрудников, определении потребностей организации и создании благоприятной среды для внедрения коучинга, в то время, как финансовые специалисты проанализируют все вопросы, связанные с затратами ресурсов на данный процесс и их распределение во времени, на каждого сотрудника и прочее.

**Применение коучинга в ситуациях значительных изменений в работе сотрудника (переход с одной должности на другую или из одной культуры в другую)**

Оказание сотруднику поддержки в виде коучинга в период значительных изменений в ходе его работы ускоряет процесс адаптации, освобождает сотрудников от ненужных стереотипов и убеждений на новом месте, что оказывает положительное влияние как результативность сотрудника, так и на бизнес-результаты компании.

**Согласовывание программы коучинга и мероприятий по выстраиванию карьеры сотрудника**

Эксперты нескольких компаний в глубинном интервью отметили, что сотрудники могут уходить после применения коучинга ввиду осознания того, что продвижение в компании может происходить не быстро. Поэтому необходима оценка применения коучинга с точки зрения вероятности того, что сотрудник покинет компанию и создание соответствующих мероприятий по продвижению и выстраиванию карьеры с коучем.

**Постоянный сбор обратной связи**

Сбор обратной связи коучинга позволяет формализовывать результат, модифицировать и улучшать данный процесс. Сбор обратной связи особенно важен на начальном этапе с топовыми сотрудниками. В данном контексте обратная связь должна быть направлена на выявление плюсов, бонусов и возможностей, которые может принести внедрение данного инструмента в компанию.

**Оценка эффективности коучинга**

В качестве методики оценки эффективности коучинга рекомендуется использование метода 360 градусов, анкетирование и сбор обратной связи до и после взаимодействия коуча с клиентами. Данные способы являются оптимальными и относительно простыми, позволяя оценить результативность сотрудника и его личный результат до и после сессий с коучем. Для оценки бизнес-результатов возможно использование ROI, но данный метод намного сложнее отследить и использовать, ввиду трудоемкого расчета и степени субъективизма. Исследуемые автором компании, в основном, оценивали эффективность на уровне обратной связи и ускорения процессов достижения бизнес-результатов после взаимодействия с коучем.

**Оценка корпоративной культуры компании и ее предрасположенности к внедрению**

Для того, чтобы внедрение коучинга прошло мягко и принесло свои денежные и неденежные результаты в компанию, важно понимание, насколько корпоративная культура поддерживает адаптивность, инновационность и гибкость. Корпоративная культура с элементами бюрократии или сильной бюрократией может стать препятствием. Поэтому важно продумать, как, несмотря на бюрократию или другие культурные особенности в компании остаться адаптивными и сконцентрироваться на важности развития сотрудников.

**Использование алгоритма внедрения коучинга, выявленного автором**

1. Определение целей и задач;
2. Оценка устойчивости компании к изменениям, определение плана внедрения изменения;
3. Согласование политики и процедур внедрения;
4. Выбор рабочей группы по внедрению коучинга;
5. Определение пула внешних коучей;
6. Определение внутренних коучей среди топ-менеджеров и рабочей, проведение обучения;
7. Определение внутренних коучей среди руководителей отделов, проведение обучения;
8. Согласование политики и внедрение в отделы под надзором руководителей отделов;
9. Коучинг становится доминирующим стилем управления;
10. Коучинг – неотъемлемая часть бизнеса.

**Использование модели автора по внедрению коучинга (Рис. 13) для оценки существующего уровня внедрения коучинга и формирования стратегии развития корпоративной культуры**

Модель внедрения коучинга составлена автором на основе теоретического анализа коучинга, анализа процесса внедрения коучинга в компании, феномена коучинговая культура кейсов и исследований, приведенных и является комплексной моделью, учитывающей факторы, которые необходимо учесть во внедрении и описывающей этапы, которые компания может пройти на пути к самому последнему – формированию коучинговой культуры.

**Использование опыта компаний-партнеров**

На основе модели автора делать оценку уровня внедрения коучинга в организации и наладить обмен опытом внедрения данного процесса. Пример: подобные мероприятия по обмену опыта распространены в компаниях, использующих бережное производство (lean система). Таким образом, компании формируют понимание процесса внедрения бережливого производства на опыте компаний-партнеров или компаний одной отрасли.

# Заключение

Целью выпускной квалификационной работы являлась разработка системы рекомендаций по внедрению коучинга в организациях, действующих на территории РФ. В результате проделанной исследовательской работы, разработаны общие и специфические рекомендации по внедрению коучинга в компанию.

В рамках реализации задачи теоретического анализа коучинга, автором были проанализированы директивные и недирективные лидерские стили, их связь с органической и механистической организационной структурой. Проведен теоретический анализ коучинга, разбор классификации, принципов и ценностей коучинга на основе обзора литературы и основных работ основоположников коучинга, таких, как Т. Голви, Д. Уитмор, Р. Дилтс и сравнительный анализ коуча с другими профессиями, обозначены необходимые навыки для коуча, проанализирована роль вопросов в коучинге и указаны основные причины, по которым компании используют данный инструмент и внедряют его в компанию.

В рамках реализации задачи изучения процесса внедрения коучинга и факторов, влияющих на данный процесс были проанализированы особенности коучинговой культуры в организации, проанализирован российский рынок коучинга на предмет целей и частоты использования коучинга в компании. Проведен анализ процесса внедрения коучинга на основе исследований ACCA, ICF, ATD, а также кейсов зарубежных компаний, внедривших коучинг. Выявлены ответственные лица, в которые входят топовые лидеры и руководители, HR и финансовые специалисты, определены способы измерения эффективности коучинга в организации, возможности и плюсы внедрения, а также алгоритм, на основе которого автором были сформулированы 8 этапов внедрения коучинга, модель внедрения коучинга, а также сформированы эмпирические предположения, которые подвергнутся оценке на основе глубинных интервью с представителями исследуемых компаний в главе 3.

В рамках реализации задачи по анализу процесса внедрения коучинга как инструмента развития и управления персоналом на примере деятельности пяти компаний, действующих на территории Российской федерации, а именно, компаний Faurecia, ВТБ Капитал, ЮНЕСКО, компания Y (Корпоративный университет), компания X (топ-20 FMCG) были проанализированы кейсы компаний, действующих на территории российской федерации, выявлены основные тенденции, сходства и отличия во внедрении, сложности, с которыми компания столкнулась в данном процессе и основной эффект, который компания получила, внедрив данную инструмент.

В рамках реализации задачи проведения глубинного интервью с топовыми представителями компаний компаний Faurecia, ВТБ Капитал, ЮНЕСКО, компания Y (Корпоративный университет), компания X (топ-20 FMCG) были собраны мнения экспертов и их рекомендации по внедрению коучинга для компаний, которые планируют этот процесс.

В рамках задачи по разработке модели внедрения коучинга как инструмента управления и развития персоналом в организацию автором сформирована модель внедрения коучинга, которая является сводной моделью, выявленной на основе теоретического анализа коучинга, анализа процесса внедрения коучинга в компании, феномена коучинговая культура и проанализированных кейсов, и исследований.

Таким образом, все поставленные автором задачи и цель исследования были достигнуты. Представленные разработанные рекомендации и модель внедрения коучинга в компанию являются актуальными для компаний, планирующих внедрение коучинга в организацию. Данные рекомендации поспособствуют плавному и последовательному внедрению данного инструмента, что в среднесрочной перспективе приведет к повышению результативности сотрудников и ускоренному решению поставленных бизнес-задач.

# Список литературы

1. 6 Methods to Improve Management Coaching – HR Experts Weigh In. Sept. 21, 2018 // BambooHR. – Software solutions BambooHR, 2008-2020. – URL: <https://www.bamboohr.com/blog/improve-management-coaching-hr-experts-weigh-in/> (дата обращения 26.04.2020);
2. Anderson D. R. Suggestions for Presenting the Results of Data Analyses / David R. Anderson, William A. Link, Douglas H. Johnson and Kenneth P. Burnham // The Journal of Wildlife Management. – 2001. – Vol. 65, N 3. – P. 373-378.
3. Bachkirova T. The SAGE Handbook of Coaching / Bachkirova T., Spence G., Drake D. – Oxford: SAGE, 2016. – 794 p.
4. Career Coaching: What You Need To Know About The Industry's Past And Future [Электронный ресурс] // Forbes. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/rachelmontanez/2018/11/13/career-coaching-what-you-need-to-know-about-the-industrys-past-and-future/>, свободный (дата обращения: 08.04.20)
5. Career Coaching: What You Need To Know About The Industry's Past And Future [Электронный ресурс] // Forbes – Режим доступа: https://www.forbes.com/sites/rachelmontanez/2018/11/13/career-coaching-what-you-need-to-know-about-the-industrys-past-and-future/#68eb84c67641, свободный (дата обращения: 19.03.2020).
6. CIPD.co.uk: Chartered Institute of Personnel and Development, 2020. – URL: <https://www.cipd.co.uk/>, свободный (дата обращения 29.05.2020);
7. Clancy, A. Developing a Coaching Culture / A. Clancy // Chartered Accountants Ireland. – Dublin, 2019. – P. 95.
8. Coaching Leadership Style Advantages, Disadvantages and Characteristics // Future of working. – The leadership and career blog «Future of working», 2020. – URL: <https://futureofworking.com/coaching-leadership-style-advantages-disadvantages-and-characteristics/> (дата обращения 02.05.2020);
9. Cox E. The complete handbook of Coaching / Elaine Cox, Tatiana Bachkirova, David A. Clutterbuck. – 2nd ed. – London [etc.] : Sage publications Ltd, 2014. – 504 p.
10. Creating a coaching culture in your organization. Mar. 23, 2017 // Coach to transformation. – Global leadership coaching firm “Coach to transformation”, 2020. – URL: <http://coach-to-transformation.com/creating-coaching-culture-organization/> (дата обращения 28.04.2020);
11. Faurecia a global leader in automotive technology [Электронный ресурс] // Faurecia – Режим доступа: https://www.faurecia.com/en, свободный (дата обращения: 19.05.2020).
12. Haneberg, L. Coaching Basics / L. Haneberg. – 2nd ed. – Association For Talent Development, 2016. – 136 p.
13. Hart, V., Blattner, J., & Leipsic, S. Coaching versus therapy: A perspective. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53(4), 2001. pp. 229-237.
14. Hermel-Stănescu, M. Effective Coaching: Key-Factors That Determine the Effectiveness of a Coaching Program. // TIIM conference. – 2015. – May. – University Politehnica of Bucharest, 2015. – URL: <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-13-0/papers/ML15-076.pdf> (дата обращения 23.04.2020);
15. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community / J. Hiatt. – Prosci, 2006. – 146 p.
16. High-Performance Coaching. Achieving Full Potential [Электронный ресурс] // Mind Tools Platform. – Режим доступа: <https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_13.htm>, свободный (дата обращения: 15.05.20)
17. How Top Companies Improve Performance and Employee Engagement // Performance Consultants. – Performance Consultants (International) Ltd, 1990-2020. – URL: <http://www.performanceconsultants.com/coaching-in-organizations> (дата обращения 27.04.2020);
18. ICF.COM : global consulting services company: website. – ICF International Inc., 1969-2020. – URL: <https://www.icf.com/> свободный (дата обращения 04.05.2020);
19. Ives, Y. What is ‘Coaching’? An Exploration of Conflicting Paradigms. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 6, No.2, 2008. pp. 100-113
20. Know the Difference Between Coaching and Mentoring [Электронный ресурс] // Web-site Kent State University. – Режим доступа: <https://www.kent.edu/yourtrainingpartner/know-difference-between-coaching-and-mentoring>, свободный (дата обращения: 03.04.20)
21. Lindbom, D. A Culture of Coaching: The Challenge of Managing Performance for Long-Term Results // Organization Development Journal. – 2007. – Summer, Issue 2. – EBSCO Information services, 2020. – URL: <http://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=08896402&AN=26232920&h=ci0wr6JEiso895tHGiCEcVaSazxjwmdrdBzQAmIruhxhPVr90cD6tZBTAgpwDlowo83uu6VG%2bxpPc3f86bJ8OQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d08896402%26AN%3d26232920> (дата обращения 16.05.2020);
22. Locke, E. A. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. / Locke, E. A., Latham, G. P. // American Psychologist. – 2002. – 57(9). – P. 705–717.
23. Lorinkova N.M. Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive versus Empowering Leadership in Teams / Natalia M. Lorinkova, Matthew J. Pearsall, Henry P. Sims // Academy of Management Journal. – 2012. – Vol. 56, N. 2
24. McGovern, D, Summerskill W, Levi, M, et al. Evidence-based medicine in general practice.Oxford: Bios Scientific Publishers, 2001 [Электронный ресурс] // Researchgate - Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/244912511\_McGovern\_D\_Summerskill\_W\_Levi\_M\_et\_al\_Evidencebased\_medicine\_in\_general\_practice\_Oxford\_Bios\_Scientific\_Publishers\_2001, свободный (дата обращения: 20.05.2020).
25. Meirovich, Gavriel. Empirical and theoretical validity of Hersey-Blanchard’s contingency model: a critical analysis // Journal of Applied Management and Entrepreneurship. – 2015. – January. – ResearchGate, 2015. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/284178161_Empirical_and_theoretical_validity_of_Hersey-Blanchard%27s_contingency_model_a_critical_analysis> (дата обращения 04.05.2020);
26. Ontario Shores Foundation For Mental Health's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions [Электронный ресурс] // Owler – Режим доступа: https://www.owler.com/company/ontarioshores, свободный (дата обращения: 18.06.2020).
27. Pearce, C. L. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. / Pearce, C. L., Sims, H. P., Jr. // Group Dynamics: Theory, Research, and Practice. – 2002. – 6(2). – P. 172–197.
28. Peter Bluckert, «The similarities and differences between coaching and therapy», Industrial and Commercial Training, Vol. 37 Issue: 2, 2005. pp. 91-96.
29. Riddle D. Truth and Courage Implementing a Coaching Culture / D. Riddle // Centre for creative leadership. – 2016. – №1. – 18 p.
30. Scott L. M. Directive versus Empowering Leadership: A Field Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and Proactivity / Scott L. Martin, Hui Liao, Elizabeth M. Campbell // Academy of Management Journal. – 2012. – Vol. 56, N. 5.
31. Sperry L. Executive Coaching: The Essential Guide for Mental Health Professionals / L. Sperry. – Routledge, 2004. – 220 p.
32. The Case for a Coaching Culture. Jan., 2018 // Website ATD. – Association for talent development, 2020. – URL: <https://www.td.org/magazines/td-magazine/the-case-for-a-coaching-culture> (дата обращения 19.05.2020);
33. The coaching and mentoring revolution – is it working? // ACCA website. – the Association of Chartered Certified Accountants, 2020. – URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/pdf/coachingandmentoring.pdf> (дата обращения: 23.05.2020);
34. The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching [Электронный ресурс] // Researchgate – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/228974779\_The\_Coaching\_Scorecard\_a\_holistic\_approach\_to\_evaluating\_the\_benefits\_of\_business\_coaching, свободный (дата обращения: 28.04.2020).
35. Training, Coaching and Mentoring Differences [Электронный ресурс] // Web-site Accipio Ltd. – Режим доступа: <https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?id=1794>, свободный (дата обращения: 05.04.20)
36. Why Hire a Relationship Coach? [Электронный ресурс] // Couching international university «Erickson International». – Режим доступа: <https://erickson.edu/blog/why-hire-a-relationship-coach>, свободный (дата обращения: 06.04.20)
37. Дилтс, Р. НЛП-2: поколение Next / Дилтс Р., Делозье Д. – СПб: Издательский дом «Питер», 2012 г. – 320 с.
38. Дневник корпоративного коуча [Электронный ресурс] // Международный университет коучинга Erickson International. – Режим доступа: <https://erickson.ru/publications/articles/graduates-best-articles/13116-gerobkina/>, свободный (дата обращения: 06.05.20)
39. Карпова Ю. Внедрение и измерение коучинга на примере российских компаний: курсовая работа. Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербург, 2019.
40. Коротко о ЮНЕСКО: Миссия и мандат [Электронный ресурс] // ЮНЕСКО - Режим доступа : https://ru.unesco.org/about-us/introducing-unesco, свободный (дата обращения: 10.05.2020).
41. Коучинг [Электронный ресурс] / Тематическое приложение к ежедневной деловой газете РБК. - 2018. - № 047 (2871). Режим доступа: [https://plus.rbc.ru/pdf/5b88e2ea7a8aa95bc854f580/rbcp..](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Fplus.rbc.ru%2Fpdf%2F5b88e2ea7a8aa95bc854f580%2Frbcplus_1.pdf&cc_key=), свободный (дата обращения: 15.05.2020)
42. Коучинг в России: реалии современности [Электронный ресурс] // Федеральный экспертный канал «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа: <https://ubo.ru/articles/?cat=99&pub=3294>, свободный (дата обращения: 10.04.20)
43. Коучинг в управлении персоналом [Электронный ресурс] // Учебные материалы. – Режим доступа: <https://works.doklad.ru/view/yugR81rjvCQ/all.html>, свободный (дата обращения: 09.05.20)
44. Коучинг как инструмент развития менеджеров [Электронный ресурс] // Кадровое агентство «КАУС». – Режим доступа: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/motivation/material/438/>, свободный (дата обращения: 16.04.20)
45. Коучинг как инструмент развития: философия и практика [Электронный ресурс] // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/education/coaching.shtml>, свободный (дата обращения: 12.05.20)
46. Коучинг как технология управления [Электронный ресурс] // Международный университет коучинга Erickson International. – Режим доступа: <https://www.erickson.asia/article/coaching_manager>, свободный (дата обращения: 16.04.20)
47. Культура коучинга в организации // Кадровик.ру. – HR Portal, 2012, N. 11. – URL: <https://hr-portal.ru/article/kultura-kouchinga-v-organizacii> (дата обращения 07.05.2020);
48. Максимов, В. Е. Коучинг от А до Я / В. Е. Максимов. – СПб.: Речь, 2004. - 272 с.
49. Международная Федерация Коучинга [Электронный ресурс]. – International Coach Federation. – Режим доступа: <https://www.icfrussia.ru/>, свободный (дата обращения: 12.04.20)
50. Окатов А. В., Соловьев Д. А. Понятие и виды корпоративной культуры. // Вестник Тамбовского университета. – 2017. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-vidy-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 25.05.2020);
51. Определения организационной (корпоративной) культуры // Сообщество HR-менеджеров. – HR Portal, 2004-2019. – URL: <https://hr-portal.ru/pages/okk/ook.php> (дата обращения 27.05.2020);
52. Основные коучинговые школы и подходы [Электронный ресурс] // Проект Wikireading. – Режим доступа: <https://marketing.wikireading.ru/6444>, свободный (дата обращения: 12.04.20)
53. Рынок коучинга в России: особенности развития и перспективы // BuroAkzent. – Сайт тренинговой компании BuroAkzent, 2016. – URL: <https://buro-akzent.ru/biblioteka/article/rynok-kouchinga-v-rossii.html> (дата обращения: 07.05.2020);
54. Рынок коучинга в России: особенности развития и перспективы [Электронный ресурс] // Сайт тренинговой компании BuroAkzent. – Режим доступа: <https://buro-akzent.ru/biblioteka/article/rynok-kouchinga-v-rossii.html>, свободный (дата обращения: 07.05.20)
55. Семешкина, М. Коучинг в России: история, тенденции и инструкция по применению // Портал Executive. – Портал деловой информации Executive, 2019. – URL: <https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1990941-kouching-v-rossii-istoriya-tendentsii-i-instruktsiya-po-primeneniu> (дата обращения 01.05.2020);
56. Уитмор, Д. Коучинг высокой эффективности / Д. Уитмор. – СПб: Эксмо, 2015. – 161 с.
57. Управление изменениями у клиентов по модели ADKAR. 17 февр., 2019 // Сайт хабр. – 2020. – URL: <https://habr.com/ru/company/wrike/blog/440326/> (дата обращения: 18.05.2020);

# Приложения

## Приложение 1. Вопросы для глубинного интервью.

1. Расскажите вкратце, в чем заключается Ваша роль в компании?
2. Расскажите про коучинг в Вашей компании: для каких целей и для каких сотрудников он используется?
3. Какая культура доминировала\доминирует в компании и как это влияет на внедрение коучинга?
4. С Вашей точки зрения, легче внедрить коучинг в компанию с органической организационной структурой, т.е. более адаптивную и гибкую, где нет бюрократии?
5. Расскажите какие этапы внедрения коучинга в компанию вы можете выделить?
6. Какие сложности возникали на каждом?
7. Есть/были ли у вас какие-либо группы сотрудников более чувствительные к коучингу? Кто они?
8. Какой главный эффект внедрения коучинга в компании?
9. Был ли у вас положительный опыт внедрения коучинга в отдельных подразделениях?
10. Как сложилось так, что вы сделали ставку на коучинг?
11. Должны ли задачи коучинга быть согласованны с целями и стратегией компании?
12. Согласованны ли задачи коучинга и стратегия и цели в Вашей компании? Как они согласуются?
13. Видите ли вы дальнейшее развития коучинговых практик в компании? А какие практики приняты сейчас (индивидуальные или групповые сессии)
14. Выгодно ли вкладывать ресурсы в коучинг и почему? Что компания потеряла бы без этого?
15. Отслеживается ли как-то результативность и эффективность коучинга? Если да, то как? (ROI, анкеты,KPI почему именно так?)
16. Какие 5 предложений по внедрению коучинга вы бы дали своему коллеге из другой компании, который планирует внедрять коучинг?

## Приложение 2. Глубинное интервью с директором по персоналу компании Faurecia

Интервью с HR-директором компании Faurecia – Мордашко Марией по телефону

[Ю]: Первый вопрос – я, конечно, видела Вас на «Круглом столе по Коучингу», знаю, чем Вы занимаетесь, но все же, расскажите вкратце, в чем заключается Ваша роль в компании, пожалуйста?

[Представительница компании Faurecia]: Если уж совсем вкратце, то у нас есть ряд заводов в России – их шесть, и я, получается являюсь директором по персоналу В России нашей компании, курирую эти шесть заводов, вхожу в управленческую команду, которая, соответственно принимает всякие разные решения в плане развития или, наоборот, закрытия бизнеса. Обеспечиваю в рамках своей функции управление персоналом, чтобы эта функция соответствовала внутренним требованиям корпорации и каким-то государственным требованиям на территории той страны, где компания ведет операционную деятельность. То есть такая многоплановая роль. И управленческая, и защищающая, то есть обеспечивающая защиту бизнеса.

[Ю]: Большое спасибо, так как Вы знаете, что я пишу сейчас исследование про коучинг, следующий вопрос я бы хотела задать про коучинг в Вашей компании. Расскажите пожалуйста, для каких целей и для каких сотрудников он используется у Вас?

[Представительница компании Faurecia]: Смотрите, мы международная глобальная компания, у нас 120000 человек сотрудников, оперируемых в 37 странах, поэтому коучинг у нас – один из процессов, который присутствует в большинстве стран. Зачем нам нужен коучинг? Наша компания огромная, международная, у нее конкурентное преимущество как раз состоит в том, что она стала реально международной, не на словах, а на деле. И смотрите, задача была вырастить персонал тоже международный. Что это значит: независимо от гражданства, языка, который присущ человека или, возможно, даже образования, этот человек может легко перемещаться между культурами, между разными реальностями, начиная от Запада до Востока, начиная от одной расы и заканчивая другой, может быть успешным. То есть компания еще, скажем так, расширила свои границы. Точнее, в своих убеждениях убрала любые границы. Мы сказали, что мы такая большая система на земном шаре, поэтому все наши люди, те, которые развиваются и что-то делают, должны уметь делать это везде. И мы будем их на это развивать. То есть, сегодня ты работаешь в Европе, завтра в Азии, потом в Африке, потом в Америке, и очень важно, чтобы человек это умел. Соответственно, когда компания до этого дошла, она поняла, что как-то нужно развивать таких людей, есть немало инструментов и направлений, процессов, которые хорошо бы внедрить. Как раз коучинг является одним из таких инструментов. То есть он нужен, чтобы помогать людям расширять свои собственные границы, изменять свое восприятие мира, менять свои установки и убеждения. Представляете, какой должен быть человек? Достаточно открытый и терпимый к разным культурам, каким-то убеждениям этих культур, к разным традициям и так далее. То есть это то, что коучинг реально делает. И, соответственно, у нас были проведены глобальные процессы по закупкам этих услуг от сторонних компаний. Раз где-то в два-три года эта панель поставщиков обновляется. Существует ряд профессий или должностей, которые перемещаются, к примеру в должности. Они обязаны воспользоваться услугами или им рекомендуется воспользоваться коучингом как можно быстрее, чтобы легче войти в роль или выполнить поставленные задачи. То есть коучинг направлен на ускорение процессов и чтобы у человека была поддержка, чтобы он не сломался в этот период, потому что, действительно, бывают ситуации, когда переход из одной культуры в другую, человеку нужно понять, что происходит и куда он попал, поэтому ему такая поддержка.

[Ю]: А можно выделить какую-то доминирующую культуру в Вашей компании? У меня как раз есть такой вопрос: влияет ли доминирующая культура на внедрение коучинга?

[Представительница компании Faurecia]: Нет, не влияет. Смотрите, все поставщики выбираются в странах. Есть поставщики, которые могут работать на международной арене, например, если коучи говорят на разных языках, достаточно компетентные, чтобы встретиться с людьми разных профессий, культур и так далее. Есть более локальные, это все отмечается в панели. То есть, когда мы выбираем, мы можем видеть их и то, что коуч от такой-то компании может или не может чего-то, каковы ограничения и возможности.

[Ю]: Тогда у меня к Вам вопрос про внедрение коучинга. Можете ли вы выделить какие-то этапы внедрения?

[Представительница компании Faurecia]: Этапы внедрения, знаете, если вот глобально посмотреть все-таки, даже на примере России как мы это сделали, я думаю, у нас также это прошло и на глобальном уровне, то, конечно же, изначально коучинг был выбран первыми лицами для себя. То есть очень даже понятно, почему они воспользовались, понимаете, на таком уровне риски огромные, то, чем люди оперируют – это миллиарда евро. Чтобы как-то нести этот багаж на своих плечах, эти миллиарды евро и принимать такие решения, люди осознанно на это себя развивают, и они ищут, какие есть возможности, чтобы развиваться и занять в какой-то момент такой ответственный пост. Так что они попробовали коучинг на себе, многие, возможно, сначала даже не в рамках компании, а просто покупали эту услугу. Поняли эффективность, и постепенно через свой опыт, они, соответственно, внедрили это как общий процесс для персонала в компании.

[Ю]: То есть, у вас практически все в компании знакомы с коучингом и все в какой-то мере его используют?

[Представительница компании Faurecia]: Топ- менеджеры да.

[Ю]: А были ли какие-то сложности на разных этапах внедрения? Если да, то какие?

[Представительница компании Faurecia]: Знаете, есть сложности, но не сказать, что они связаны именно с внедрением. Я сейчас слышу, какие сложности есть от зарубежных коллег. Мы ведем диалог про плюсы и минусы внешнего и внутреннего коучинга. Конечно, мы очень сильно упираемся в конфиденциальность, что вроде как, внешний коуч, действительно, вряд ли расскажет много чего личного о компании. А вот внутренний коуч может как-то переступить эту грань. Но, все-таки, у внешнего коуча, который не знает специфики бизнеса, не знает каких-то реалий внутренних. Например, что такое международный автомобильный бизнес, какие вообще особенности в нашей компании. У каждой компании своя корпоративная культура. Когда компания очень большая, там столько много тонкостей, на самом деле. Там сотрудник вводится в должность годами, каждый год раскрывается что-то новое. Этого не хватает внешним коучам, как отмечают мои коллеги. Потом у нас, знаете, люди, которые «живут» в этой индустрии, как и, наверное в других как фармацевтика, знают очень много специфических слов. В компаниях специфический сленг, аббревиатуры. Вот я разговариваю со своими сотрудниками, как внутренний коуч и легко оперирую с ними такими аббревиатурами, потому что я их знаю, знаю, о чем человек говорит. Я понимаю, что внешний человек не понимает, о чем речь и слышит незнакомые вещи через слово, какие-то непонятные аббревиатуры просто. Про что у него ситуация? Кто кому что сделал?

Поэтому тут может быть много лишних вопросов, на основе этого, доверия что ли меньше.

Начинает восприниматься: это про бизнес или уже такой лайф-коучинг. То есть, они почему-то небольшой видят результат. И потом про себя хочу сказать, да, Юлия, сказать. Внутри компании, я уже доказала, что обеспечу конфиденциальность. Я договариваюсь с сотрудником, что я скажу менеджеру, что я не скажу менеджеру и так далее. Но вот момент такой, как внутренний коуч я прям работаю на результат. Все-таки я знаю цели этой компании, где я работаю, это добавляет осознанности. И я, все-таки, разными способами направляю на этот результат. Возможно внешние коучи в силу недирективных подходов, как вам сказать, мягких навыков, и так далее, они могут исходить только из того, что хочет человек в данный момент. Сотрудник говорит: «Вот я хочу сегодня ничего не делать, хочу сегодня пожаловаться», получается такая сессия про жалобы. Конечно это не совсем ведет к результату, где коуч занимает более нейтральную позицию. Да, он создает пространство, но не особо двигает человека куда-то. Вот я такие вижу, как мне кажется, моменты и такую разницу.

[Ю]: То есть с точки зрения эффективности для Вас внутренний коучинг все-таки более эффективен?

[Представительница компании Faurecia]: Да, в каких-то моментах более. Все-таки если хочется результата, возможно вырастить такого коуча внутри прям было бы неплохо. Знающего реалии, знающего весь этого сленг, умеющего разговаривать без лишних вопросов. Где-то, вот знаете, мы смотрим. Все очень индивидуально, это такая детальная штука. Например, последний кейс, про генерального директора. Я тщательно смотрела на личность генерального директора, его ограничения как личности, и думала, кто лучше всего сможет снять эти ограничения. И, например, в данном случае выбор пал на мужчину коуча со стороны. Я даже сомневалась, кто лучше: женщина или нужен мужчина, кто сможет привнести женщина, а что мужчина. Вот не ошиблась, мы периодически так смотрим. Извне тут лучше, там был опытный человек, с хорошим таким и многогранным опытом, такой в какой-то степени ментор и наставник. Более старший, например, и так далее.

[Ю]: То есть в зависимости от сотрудника коучи подбираются индивидуально?

[Представительница компании Faurecia]: Да-да, есть кейсы, когда мы даем право сотруднику посмотреть несколько коучей и выбрать. Но чаще всего, все-таки мы направляем человека на того, кого ему лучше выбрать, потому что со стороны виднее.

[Ю]: А есть или были ли какие-то группы сотрудников, которые наиболее чувствительны к коучингу?

[Представительница компании Faurecia]: А чувствительны в каком плане?

[Ю]: Возможно проявляли какое-то сопротивление или недоверие к это методу.

[Представительница компании Faurecia]: Сопротивление, конечно, есть. Там же, знаете, сопротивление двух уровней. Первый – люди не верят в этот инструмент, мол зачем нам это все. А второй – сопротивление каждого человека, то есть коуч сталкивается с сопротивлением сотрудника. Все говорят, что мы хотим что-то поменять, но это не значит, что человек обозначил себе программу и прям начал с завтрашнего дня меняться. Это такой процесс работы над собой, требующий энергии. Один из последних моих подопечных тоже с этим столкнулся. Я говорю: «У тебя сейчас есть сопротивление, я его прям ощущаю, почему так?». Он сказал, что просто боится, говорит: «Вот я нормальный мужчина, живу сегодняшним днем, у меня все хорошо, а тут ты в моей жизни. Мы с тобой поработаем, ты из меня сделаешь кого-то другого, а я не знаю, как мне быть этим кем-то другим. Этот другой мужчина, каким я стану или могу стать, он мне не знаком, может быть этот мужчина не хочет работать в этой компании, семью такую не хочет, мне страшно».

[Ю]: На самом деле, это такая серьезная тема.

[Представительница компании Faurecia]: Да, серьезная тема, поэтому человек осторожничает, это видно коучу. Но когда это сопротивление проговорено, потом надо его всегда в фокусе держать, то есть работаешь все равно с любым сопротивлением.

[Ю]: Поняла, спасибо большое! Еще хотела спросить у вас, был ли положительный опыт внедрения коучинга в отдельных подразделениях, в группы, в команды?

[Представительница компании Faurecia]: Ну, смотрите, у меня нет пока. Мы занялись этим, это наш глобальный проект – групповой коучинг. Мы только начали, тут у нас коронавирус начался, и вся такая деятельность была приостановлена. Но мои коллеги в Европе, они как раз начали это практиковать, сейчас только делают первые шаги. Я тоже не проводила групповой коучинг, но наметила на этот год новый проект, но решила, что онлайн не буду это проводить, я все-таки дождусь физических первых встреч. Затем, возможно, перейдем в онлайн. Сначала нужно всех перезнакомить между собой.

[Ю]: Поняла Вас, а если смотреть глобально, то какой главный эффект внедрения коучинга в компанию?

[Представительница компании Faurecia]: Смотрите, если коуч реально работает на результат, максимально использует весь арсенал доступный ему, инструменты, способности человека или его возможности, то для меня, это бывает сразу, результат денежный. Что делает этот человек? Человек, который занимается коучингом – он в бизнесе, перед ним все равно на трехсторонней встрече поставлены разносторонние бизнесовые задачи. И мы не сказали: «Давай ты поменяйся, и будет всем хорошо». Мы сказали примерно следующее: «Мы хотим увеличить продажи или мы хотим получить новых клиентов, мы хотим, чтобы наш отдел нашел точки соприкосновения с другим отделом для более успешных каких-то проектов». Вот такие вещи перед ним поставили, туда люди сразу же и направляют свои усилия. То есть задачи есть, какие-то изменения прошли, и он туда эти изменения «припарковывает» что ли. Туда их приносит.

[Ю]: Могу ли из этого сделать вывод, что задачи и цели компании должны быть согласованы с задачами коучинга?

[Представительница компании Faurecia]: Да, если это в бизнесе, то всегда есть трехсторонняя встреча, на которую приходят подготовленные как руководитель, так и сотрудник, коуч приходит с вопросами. Цель трехсторонней встречи – договориться со всеми сторонами, что мы вот над этим и этим будем работать. Руководитель озвучивает свои KPI, как правило. Когда я бываю на этих «трехстронках», все, знаете, как-то гармонично. Там есть и бизнес задачи и что-то, что надо в личности поменять, но понятно, что всегда больше акцент на бизнес. Вот это все записывается, протоколируется, ставятся подписи. И вокруг этого начинается работа. Конечно, она не только про бизнес, она все равно и про человека. Человек может в семье захотеть поменять какие-то свои паттерны поведения, в офисе, дальше нужно смотреть, как история разворачивается. Кто-то работает на ситуацию с ребенком, и автоматически улучшается ситуация в коллективе.

[Ю]: Поняла, спасибо большое. Вы еще сказали, что в Вашей компании результат денежный. Верно ли я понимаю, что все-таки вкладываться в коучинг выгодно? Что компания потеряла бы, если бы не вложилась?

[Представительница компании Faurecia]: Я думаю, что где в компаниях руководители делают эту дополнительную работу, которая, как им кажется, не совсем про бизнес, это такая деятельность, направленная на познание своих сотрудников. Это какие-то встречи face to face регулярные, где руководитель может быть в позиции слушающего, может задавать вопросы, а не нотации читать, который дает пространство человеку, открывает себя для сотрудника, предоставляет доступ для обсуждения, устраивает мозговые штормы, работает над тем, чтобы в команде была взаимопомощь и взаимоподдержка, какие-то мероприятия проводит, развивает сотрудников целенаправленно, при этом понимает, что у них есть ограничения, давайте что-нибудь поделаем, снимем эти ограничения. Если вся эта работа настроена, то может и не нужно вкладываться. Есть такие команды в моей практике, где коуч вообще не обязателен. Но, честно говоря, это тоже большая работа, которую руководитель на себя берет, вот у меня был в компании генеральный директор, он прям был таким лицом, которое свою команду таким образом сплачивал, много чего вкладывал в людей, ну прям вообще не обязателен тогда коучинг. А вот где все-таки руководитель переориентировал все на бизнес и как-то убрал личные аспекты: как там люди, а что у них там происходит? Нет таких обсуждений на эту тему, нет этой чуткости, внимательности к таким моментам, то, наверное, не помешает внедрение коучинга. И потом, все таки, он точно помогает, когда у человека большой разрыв между тем, где он сегодня работает и куда он переходит. Он просто туда тащит все свое старье: старые утверждения, старые шаблоны действий, вот это все туда тащит, и это может быть неэффективно.

[Ю]: А как Вы считаете, коучинг легче внедрить в компанию с органической культурой, то есть более адаптивную, гибкую, где нет жесткой бюрократии? Или нет разницы, в какую структуру внедрять – более жесткую или гибкую?

[Представительница компании Faurecia]: Конечно, первая реакция, наверное да. Коучинг склоняется больше туда, где он поддерживается, потому что идет расширение человека во все стороны, а если достаточно иерархичная такая и жесткая структура, мало в ней гибкости, адаптивности, то знаете, там будет коучинг, но люди будут уходить в другую компанию. Они, так сказать, вкус жизни почувствовали, приобрели силы. Что мы делаем? Мы же даем человеку возможность понять, что у него, на самом деле, много сил. Ему кажется, что он не такой какой-то, а мы говорим ему, что нет, что на самом деле, он такой, всего может в жизни добиться, вот тебе реальные факты, вот тебе такие-то приемы, почувствуй это на вкус. Конечно, иногда человек понимает, что он оказывается не там находится, гораздо больше может, что возможностей в жизни больше.

[Ю]: Я помню, что когда в ВШМ был «Открытый стол по коучингу», вы рассказывали, что у вас такая культура, в которой каждый сотрудник – лидер.

[Представительница компании Faurecia]: Да, вот у меня тоже, в частности, был как раз подопечный в коучинге, он ушел в другую компанию. Ну, такая жизнь. Вот мы с ним поработали, как вам сказать, мы же поменяли какие-то убеждения и установки человека, и он смог такое решение принять. Он семимильный такой шаг сделал в карьере.

[Ю]: А в Вашей компании Вы видите какое-то дальнейшее развитие коучинговых практик? Я услышала, что планируете внедрять групповой коучинг, возможно что-то еще?

[Представительница компании Faurecia]: Ну, вот смотрите, то, что я планировала организовать, это будет все-таки предоставление директорам, руководителям структурных подразделений этих коучинговых инструментов, чтобы они могли сами себе помогать в сложных своих ситуациях, ну и могли сотрудникам своим быть в каких-то моментах и ситуациях коучами. Понятно, что не всегда и не во всем, но где-то встать в эту коучинговую позицию. Вот это, конечно, вообще для меня одна из таких хороших целей. И вот тогда, может быть, уже не в такой степени нужен будет внешний или внутренний коучинг, если постоянно поддерживать эти умения в руководителях. Они прекрасно будут справляться, помогать своим подчиненным. Много сегодня говорят о саморазвивающихся организациях, бирюзовых организациях. В принципе если почитать про них, у них часто это бывает внедрено. Есть обязательно коучи, и они помогают людям проходить через сложности в компании, командам проходить через сложности.

[Ю]: Спасибо большое, на самом деле, у меня остался всего один вопрос для Вас. Какие 3-5 предложений по внедрению коучинга вы бы дали своему коллеге из другой компании, который планирует внедрять коучинг?

[Представительница компании Faurecia]: Я бы на его месте сначала предложила или каким-то образом провела коуч-сессии с лицом, которое принимает решение. Если это генеральный директор, то генеральный. Если руководитель подразделения, то руководитель подразделения. Вот с ним лично, чтобы он испытал, что это такое, понял, в чем особенность. На себе, если он не пробовал, либо ему кто-то может предложил. Обычно я сама это делаю со своими топ-менеджерами, поэтому они понимают все быстро. Или предложила бы пройти, нашла какого-то коуча достойного, который мог бы подойти, и предложила бы ему эту услугу, допустим, взять и опробовать. И когда он бы попробовал, я бы с ним тоже была в контакте, разговаривала, спрашивала, какие впечатления, как сессия прошла, что ты видишь, насколько тебе интересно, что тебе это даёт, чтобы его направлять всегда на плюсы. Что он получил? Как он это сейчас использует? Я бы, знаете, оказала такую посткоучинговую поддержку. Он может быть на стороне сессию прошел, но я все равно у руководителей спрашиваю: «Что ты из этой сессии вынес? Как ты это используешь? Что это тебе дает?». Ну и вот, после этого, я бы «якорила» какие-то результаты. Я часто говорю руководителям: «Ты знаешь, ты поменялся. Я вижу, что раньше у тебя была такая реакция, сейчас она прямо противоположная или другая. Смотри, какой результат это приносит, как меняется окружающая обстановка». Я вот, допустим, такие вещи как-то «якорю», подкрепляю положительными эмоциями. Уже после этого идут какие-то совещания или совет директоров, и я могу сказать: «А вот, может быть, коучинг такому-то сотруднику? Или такую-то программу? Как Вы считаете?». А как они считают? Они уже понимают, что это работает.

## Приложение 3. Глубинное интервью со специалистом команды L&D компании «ВТБ Капитал»

Интервью со специалистом L&D компании «ВТБ -капитал»

[Ю]: Мой первый вопрос: расскажите, пожалуйста, вкратце, в чем заключается Ваша роль в компании?

[Представительница ВТБ Капитала]: Моя роль заключается в том, что я специалист отдела обучения и развития корпоративного инвестиционного бизнеса группы ВТБ. Я работаю в нашей команде –

Это отдела обучения и развития персонала как ВТБ Капитала, так и QUIK, это немного другая часть именно банка ВТБ. У нашей команды есть такие ключевые процессы как постановка целей, оценка в конце года – performance management сотрудников, вот мы это поддерживаем. Также мы управляем талантами – talent management. Плюс мы помогаем нашим сотрудникам всячески развиваться, обучаться, то есть организуем для них обучение любого вида, как внешнее, так и внутреннее, куда входят и коуч-сессии, и какие-то профессиональные курсы, лидерское обучение, ну все, что они захотят и пожелают. Еще такой большой блок: у нас оффсайды – это выездные корпоративные мероприятия, которые также мы организовываем для команд с целью командообразования, повышения их эффективности, такие трехдневные уик-энды, чтобы они отдохнули и что-то полезное от этого получили.

[Ю]: Спасибо большое! Как я говорила ранее, я пишу исследование про коучинг и его внедрение в компаниях, поэтому следующий вопрос хочу задать про него. Можете рассказать про коучинг в Вашей компании, для каких целей, для каких сотрудников он используется?

[Представительница ВТБ Капитала]:

В целом, у нас есть внутренняя политика по коучингу. Это рабочий инструмент, которым наши коллеги пользуются, если они чувствуют, что им это необходимо. У них есть план по развитию и чтобы достичь определенных целей в лидерстве, в управлении командой, в плане личной эффективности, они требуют внешнего коуча. Они это согласовывают со своим руководителем, и мы кого-то подбираем. Плюс, если этот человек находится в гранд пуле, то есть, он потенциал для нашей компании, и компания видит в нем этот потенциал и готова его развивать, готова в него вкладывать, то он может на это претендовать. Но, у нас есть корпоративные титулы в компании, всего их, если я не ошибаюсь, сейчас девять, и с корпоративного титула «директор» человек может претендовать на личный коучинг. То есть если до директора, а это у нас 4 титула, ему нужно пройти, получается, 4 ступени, либо он может сразу прийти на должность директора, а после директора у нас есть executive директор и managing директор. В данной роли сотрудники могут начинать на это все претендовать. Но, есть какие-то исключительные случаи, но лично я пока что с ними не сталкивалась. Все-таки это более senior люди, которые уже занимают руководящие позиции, имеют большой объем задач и присутствует ответственность достаточно большая. Также у нас практикуется именно командный коучинг сессии или фасилитационные сессии, их так называют, тоже по запросу от руководителей для своей команды. Ну вот для понимания, в прошлом году у нас проводилась команда для управления недвижимостью, у них была сессия по управлению эффективностью команды, по ее стратегическим направлениям, в общем такая: кто мы, куда мы движемся, что для нас важно, как нам лучше друг с другом работать. Вот такой направленности эти сессии.

[Ю]: Услышала про коучинг команд, это очень интересно. Почему именно он?

[Представительница ВТБ Капитала]: Это просто есть как опция, в целом, руководители часто говорят про эффективность, что им не хватает именно командной работы. Когда есть сложности внутри команды, каким бы хорошим не был сам руководитель и как бы его не прокачал коуч, если что-то происходит в его командах, это уже не индивидуальная работа. Но именно стратегические ориентиры, зажигание на какой-то период и поднятие духа у людей, то, в целом, коучинг работает.

[Ю]: Были ли какие-то группы сотрудников, чувствительные к коучингу?

[Представительница ВТБ Капитала]: На самом деле, если это групповая сессия, руководитель сказал, а сотрудники пришли. И доверяешь ты или не доверяешь, это уже организовано для всей команды. Когда это личная сессия, то, в целом, чаще всего, от самих руководителей идет запрос, что они хотят поработать с коучем. Те, кто в это не верят или не хотят, они об этом и не говорят, им это не предлагают. У нас, в целом, так построен процесс обучения и развития, что больше идет инициатива от сотрудников, как от руководителя, так и от линейного специалиста. Если ты в чем-то заинтересован в плане развития, ты можешь об этом всячески узнать. И наша роль – качественно отреагировать на запрос. Если руководитель говорит, что хочет коуч-сессию, то нужно максимально ему предоставить того коуча, который ему подойдет. С нашей точки зрения важно услышать его запрос и для чего ему это нужно. Потому что все знают, что такой инструмент, что это все работает. Поэтому чаще всего сотрудники сами предлагают и спрашивают.

[Ю]: В разговоре я услышала, что используются услуги внешних коучей, а внутренний коучинг как-то распространен в компании?

[Представительница ВТБ Капитала]: Нет, у нас вообще нет.

[Ю]: Тогда такой вопрос. Какая в компании доминирующая культура и влияет ли она на коучинг?

[Представительница ВТБ Капитала]: Я думаю, что, конечно, однозначно влияет. ВТБ Капитал – это международная компания, которая с западной культурой. У нас много коллег которые из-за границы приехали, у нас есть офисы в Лондоне, в Цуге, в Сингапуре, то есть, в других странах. И вот такое межкультурное сообщество. И есть многие руководители, которые приехали из разных стран. А за рубежом коучинг вообще давным-давно практикуется, к этому относятся весьма позитивно. Поэтому, безусловно, для нашей компании корпоративная культура очень влияет, и она именно располагает под такие инструменты.

[Ю]: А с Вашей точки зрения легче внедрить коучинг в компанию с органической структурой, более гибкой и адаптивной, где нет бюрократии или нет?

[Представительница ВТБ Капитала]: Я могу сказать так, что в ВТБ бюрократия огромная. Бюрократия и корпоративная культура – это с одной стороны… Как сказать, корпоративную культуру создают сотрудники, которые работают в компании, но есть внутренние процессы, которые нужно контролировать. ВТБ группа огромная, с большим количеством сотрудников и компаний. Чтобы этим всем управлять, естественно, есть стандартные бюрократизированные процессы, от которых, как по мне, нужно уходить, но от этого все никак не уйдут. Поэтому, несмотря на то что очень много какой-то бюрократии, это не повлияло на принятие решения. Но тут очень важно отметить, что ВТБ Капитал – это отдельный мир, это больше про Запад, где все более гибкие, тут тоже есть какая-то бюрократия, но ее намного меньше. Даже несмотря на то, что она есть, коллеги могут пойти на исключения, потом что-то согласовать, подписать и так далее. А есть ВТБ Банк, где такого не вообразить. Там все очень четко, как прописано. Там хоть есть процесс закупки, пока ты его не пройдешь, ничего не произойдет. Вот, допустим, этот процесс закупки. Возникает вопрос: мы должны анализировать рынок, и в соответствии со стоимостью предлагать коуча, его обосновывать, почему берем его. Но это настолько индивидуальная история, мы ставим первоначальные сессии для руководителей, чтобы они познакомились. Они называются chemistry session, то есть такая химическая сессия, возникнет у вас химия, либо нет. Руководствоваться анализом рынка и ценами в этой истории просто невозможно. Нельзя сказать, что этот коуч на 5 тысяч дешевле, поэтому мы берем его, а то, что люди могут не сработаться, это никого не волнует. Это, надо сказать, плюс. Коллеги это понимают и как-то прислушиваются именно к нашему мнению и к выбору руководителя. Потому что по сути конкурентная закупка не может позволять покупать коучинг за 90 тысяч за сессию, если она есть за 35 у кого-то.

[Ю]: Еще такой вопрос, какие вы можете выделить этапы внедрения коучинга в Вашей компании?

[Представительница ВТБ Капитала]: Коучинг у нас уже внедрен, но у нас нет внутренних коучей. То есть нельзя сказать, что он полностью и на постоянной основе внедрен. Я пришла в компанию несколько лет назад, я не была свидетелем того, как он внедрялся, но это произошло достаточно давно, и давно в компании уже используется коучинг, причем я могу сказать, что раньше его было намного больше. Сейчас наоборот другая тенденция. У меня такое ощущение, что людям этот формат немного поднадоел и они ждут чего-то нового. Но, вряд ли что-то новое придумают.

По этапам – я думаю, что первый этап подготовительный, знакомство людей с этим инструментом, потому что есть компании, которые… Вот я как-то проходила практику в Минпромторге, вот я не представляю, чтобы там сотрудникам и руководителям начали предлагать коучинг. Наверное да, важно знакомство с инструментом, показать все плюсы и минусы, потом обязательно должен быть сформирован пул коучей, с которыми вы работаете, которых вы знаете и можете рекомендовать. Под каждый запрос должно быть по несколько специалистов. Далее для ознакомления нужно устраивать какие-то очные сессии, потом уже происходит выбор коуча, затем сама сессия и получение обратной связи, наблюдение за эффективностью, чтобы знать, насколько это полезно сотруднику.

[Ю]: Спасибо! А вот по поводу эффективности и результативности коучинга – как это у Вас отслеживается в компании?

[Представительница ВТБ Капитала]: Это очень сложно оценить и отследить так. Скорее, это сам человек понимает, подходит это ему или нет. Если мы с Вами пойдем к психологу, никто проверить эффективность, кроме нас самих не сможет. Но, можно заметить, что человек реально стал спокойнее, стал лучше формулировать свои задачи. Поэтому, скорее, у нас оценка происходит на уровне сбора обратной связи, в личной беседе мы спрашиваем, насколько это было полезно.

[Ю]: Поняла, это действительно сложно измерить, кто-то к KPI привязывает, кто-то к ROI.

[Представительница ВТБ Капитала]: Это да. Но, в любом случае, у нас все сотрудники ставят KPI в начале года. Но тут сложно понять, что именно коучинг ему помог достичь этих KPI. Возможно он просто работал очень много. Поэтому, мне кажется, это практически нереально оценить. Это оценивают коллеги, они могут по уровню комфортности оценить. Что, допустим, от руководителя люди не уходят, есть команда, которая удовлетворена им, видит реальные изменения в человеке. Но, опять же, не каждый будет об этом говорить, это такая, очень чувствительная тема.

[Ю]: Да, согласна. А как Вы считаете, должны ли цели и задачи коучинга быть согласованы со стратегией компании?

[Представительница ВТБ Капитала]: Я скажу, как у нас. В любом случае, чаще всего, если это не руководитель и не какой-то global head и топ, а если это, допустим, директор, то на встречу с коучем, на первую chemistry session он идет со своим руководителем. И обсуждает поставленные задачи и к чему они хотят прийти. Понятное дело, что в идеале, все должно быть связано в компании со стратегией. Другой вопрос, что не каждый в принципе знает эту стратегию, к сожалению, в положении дел. В идеальном мире – да. Но, в любом случае, коучинг же должен повысить эффективность сотрудника. Логично, что если эффективность повысится, он будет лучше работать на достижение целей компании.

[Ю]: Поняла, а вот ранее Вы сказали, что сотрудники немного теряют интерес к коучингу, возникают ли еще какие-то сложности, связанные с коучингом и с его внедрением?

[А]: Ну, допустим, вот сейчас есть сложности, что коучинг-сессия это более личное что-то, и у нас некоторые поставили свои запросы на «hold», потому что они ждут, когда закончится карантин, и можно будет выйти и назначать лично встречи, поработать с коучем лично. Это вот одна история. Если какое-то количество руководителей прошли коуч-сессии в прошлом году в большом объеме, ну, не то что в большом объеме, у них там стандартно – 6 сессий и второй блок тоже 6, то это логично, что в следующем году, человеку вряд ли это нужно будет. Потому что мы все-таки рассчитываем, что у него есть результат и его на какой-то период хватит, но это не ежегодная история, что ему постоянно нужен коучинг.

[Ю]: А еще раз, 6 сессий за какой период? Полгода?

[Представительница ВТБ Капитала]: В целом, у нас 6 сессий примерно на полгода. Ну, где-то одна сессия в месяц. Кто-то быстрее, это уже вообще кто как хочет. Кто-то за месяц может все 6 сессий пройти. Но, чаще всего, из-за графика, из-за того, что люди заняты, у них нет времени, это растягивается на полгода, а то и на год.

[Ю]: Спасибо! Еще такой вопрос. Как Вы считаете, в общем вкладываться в коучинг – выгодная идея? Что компания потеряла бы, если бы не вложилась в данный инструмент?

[Представительница ВТБ Капитала]: Мне кажется, что тут больше зависит не просто от инструмента, а от конкретного человека. Если компания заинтересована в этом сотруднике, чтобы он продолжал работать и повышал свой перформанс, выполнял все KPI, видят в нем потенциал, тогда почему нет, можно попробовать. У нас есть примеры, когда коучинг очень помог человеку, с ним люди начали комфортно работать, он стал более адекватный. Есть те, которые работают, но при этом подобные инструменты не используют, потому что они руководители такого уровня, что им никто не откажет, все, что он захочет, он и без этого получит. Но тут, я думаю, вопрос развития сотрудника. Для такого личного развития, кроме коучинга нет альтернатив. У нас еще есть программы менторинга, это схоже. Когда по сути коучем выступает твой старший коллега, но это для уровня людей немного пониже, которым, грубо говоря, недоступен коучинг, и они хотят менторинг, либо у них больше фокус именно на внутренние процессы, у них немного другая направленность, скажем так. А вот альтернативы коучингу я не вижу. Только если человек будет сам заниматься с психологом, но это все равно разные вещи.

[Ю]: В компании планируется дальнейшее развитие коучинговых практик? Внедрение в остальные организационные уровни?

[Представительница ВТБ Капитала]: Я думаю, что нет. У нас как сейчас есть, так и есть. Мы работаем по запросу, у нас есть коучи, пожалуйста, обращайтесь. Каких-то нововведений в этом плане не предвидится. И я даже не знаю, что тут еще можно и нужно придумать.

[Ю]: Ну, насколько я исследовала, некоторые компании проповедуют культуру коучинга, они обучают внутри компании практически всех сотрудников этому инструменту, чтобы они могли друг с другом взаимодействовать. Кому-то это, конечно, вообще не нужно, где-то это остается на уровне топов и так далее.

[Представительница компании ВТБ Капитал]: Ну да, согласна.

[Ю]: На самом деле, у меня остался последний вопрос. Какие 3-5 предложений вы бы дали своему коллеге из другой компаний, который планирует внедрять коучинг?

[Представительница компании ВТБ Капитал]: Я бы ему посоветовала, во-первых, выявить, есть ли действительно запрос на это, потому что внедрить, конечно, можно всё, что угодно, но нужно понимать, есть ли запрос от людей и готовы ли они к этому. Если этот запрос есть, то тогда можно идти дальше и уже опираясь на корпоративную культуру, на людей, которые у вас работают, на проблемы, которые чаще всего возникают, уже подбирать по этому запросу коучей, с которыми Вы будете работать. Либо, возможно вводить какую-то штатную единицу внутреннего коуча, который также будет работать, но это уже зависит от размера компании. Кстати, у нас, мне кажется, это есть. У нас есть компания «ВТБ Капитал Управление Активами», и у меня такое ощущение, что у них есть внутренний коуч, но он по продажам, вот. Так что проанализировали, есть запрос, выявили, подобрали, но и, конечно, необходимо сформировать какую-то политику коучинга, внутренний документ, положение, согласно которому хоть как-то будет регламентироваться это все, потому что во всем нужна структура и в котором будет описан подход, кому нужен коучинг, сколько его нужно, как и по каким запросам.

## Приложение 4. Глубинное интервью со директором по обучению и развитию компании Х (Топ-20 FMCG)

Интервью с директором по развитию компании Х (Топ-20 FMCG)

[Ю]: Расскажите пожалуйста вкратце, в чем заключается Ваша роль в компании?

[Представительница компании X]: Я сейчас руковожу службой обучения и развития в компании Х. Мое направление и мой отдел занимается тем, что мы определяем и встраиваем приоритеты обучения для сотрудников в глобальную стратегию обучения, глобальную стратегию компании. Соответственно, определяем стратегию, трансформируем бизнес лиды в какие-то обучательные истории и это все имплементируем.

[Ю]: Спасибо большое. Ну как я Вам говорила ранее, я сейчас занимаюсь исследованием внедрения коучинга в компаниях, поэтому следующий мой вопрос про него. Расскажите, пожалуйста, про коучинг в компании. Для каких целей и для каких сотрудников он используется?

[Представительница компании X]: В компании Х такой интересный подход к коучингу, у нас есть коучинговая программа в рамках ICF, на которую мы отправляем некоторых сотрудников из HR, у нас есть HR-директора дивизионов, мы отправляем их на эту программу. Они проходят такую программу, я сама проходила такую программу до того, как стать Head-ом в обучении по собственной инициативе, так совпало. Дальше не предполагается, что люди, прошедшие эту программу, они становятся внутренними коучами, нет. Они, скорее, на ней понимают, как устроен коучинг, как они могут адаптировать способ коммуникаций коучинговый, как они потом дальше могут интегрировать его в работу и применять его. Но, это не классические коуч-сессии с сотрудниками, это, скорее просто вот такой коучинговый mindset, который потом вписывается в общение с их сотрудниками внутри подразделения. Это с одной стороны. Дальше мы работаем с коучами, которые сертифицированы ICF и сертифицированы еще нашими внутренними, как сказать… Внутреннюю сертификацию прошли для того, чтобы делать некоторые программы, которые разрабатываются в Head- офисе, и потом мы их адаптируем под российский рынок. Соответственно, чтобы иметь право преподавать в программах, они проходят сертификацию у подрядчика во Франции. И это могут делать только профессиональные коучи. В таком виде мы это используем. И иногда мы делаем еще taylor made программы с этими же коучами под запросы, то есть это люди с коучинговой квалификацией, которые нам делают специальные продукты. Например, мы делали сейчас в весь это период интересный с ними пару проектов, как раз на тему того, как правильно переживать этот период, как управлять собой, управлять командой, то есть такой человекоориентированный подход на основе коучинговой экспертизы. И еще одна штука, которую мы делаем, мы иногда практикуем такие короткие коучинговые сессии, можно назвать это таким коучинговым «десантом», когда большое количество внешних коучей нанимаются для проведения коротких 30-минутных сессий перед ежегодными процедурами оценки, когда сотрудники готовятся к разговорам со своими менеджерами. У них есть возможность сходить на 30-минутную сессию, чтобы подготовиться как-то лучше к этому разговору. В общем, такая штука есть, она доступна и в свободной записи, то есть сотрудники могут выбирать, хотят они туда пойти или нет. В общем, такая практика есть, мы ее пару раз делали в прошлом году такие прям серии были коучинговых сессий.

[Ю]: Поняла, спасибо! А какие этапы внедрения коучинга в компанию Вы можете выделить?

[Представительница компании X]: Мне кажется, для того чтобы это была такая успешная инициатива, надо применять подход top down. Я применяла подход top down, а потом внедрение по слоям, вот это самая хорошая история. Вот еще забыла сказать, вспомнила такую штуку, у нас есть еще коучинг для ограниченного круга лиц, для топов, который мы делаем с нашими партнерами международными, это прям персональный коучинг классический, с международными коучами. Сейчас еще, может быть мы запустим в качестве какого-то пилота такие небольшие пакеты – 3-5 сессий, не как стандартные, где 10, а такие короткие, которые будут доступны большему количеству людей, сейчас это пока в стадии разработки находится с международными партнерами. И, возвращаясь к внедрению, история про первое лицо, которому можно сделать вариант коучинговых сессий, чтобы видение делить, что это важно и классно. Сделать для директоров тоже подобные истории, потом спускаться так по слоям и давать возможность максимальному количеству людей постепенно пробовать эту практику. С точки зрения, нужны ли внутренние коучи или нет, я не могу основываться на опыте, потому что в компании Х нет внутренних коучей, но, идея, мне кажется, интересная. Но здесь очень важно sycological safety соблюдать. Чтобы коучинг работал, надо, чтобы была история с доверием. Обеспечить это в рамках одной компании, мне кажется сложной задачей, но возможной. Надо думать, как это сделать. Путь проще – это внешние подрядчики, он дороже, но он точно проще и быстрее. А создание внутренней структуры коучинговой это сильно сложнее из-за sycological safety.

[Ю]: Ну, то есть, как вы уже и сказали, в компании Х пока обучение внутренних коучей не планируется?

[Представительница компании X]: Нет, как я сказала, только директоры HR-департаментов проходят обучение, но потом не предполагается, что они будут людей коучить, просто будут применять некие навыки в дальнейшей своей работе. Это не чистый внутренний коучинг.

[Ю]: Поняла, а возникали ли какие-то сложности с внедрением коучинга? Были ли какие-то группы сотрудников, проявляющие сопротивление к этому инструменту?

[Представительница компании X]: Ну, мне кажется, как и с любым инструментом. Не все люди понимают смысл коучинга и то, что это рабочий инструмент. Если ты не пробовал, то вряд ли ты поверишь в то, что это эффективная история. На первом этапе точно может возникать сопротивление, плюс, какова результативность. И, наверное, сложность заключается в том, что что-то внедрить в организацию без запроса на это очень сложно. Если у человека нет запроса, если он не готов это делать, то можно вокруг него танцевать с бубнами очень долго, чтобы он на это пошел, но не факт, что это сработает. Потому что для того, чтобы коучинговая эта магия произошла, почему я еще говорю про sycological safety, там происходит магия, потому что два человека в этом участвуют, у одного есть запрос, а у другого есть квалификация, чтобы с этим запросом работать. И если нет этих двух условий, то это не произойдет. И тогда результат будет. И, например, есть лицо, принимающее решение, имеющее большое влияние в компании, не очень, например, верит в коучинг, а ты говоришь ему, что это такая классная штука. В конце концов этот человек говорит, что ОК, давай попробуем, но, на самом деле, внутреннее сопротивление никуда не девается, и на выходе получается, что он говорит: «Нет, это не работает, это мы внедрять не будем».

[Ю]: А если говорить о главном эффекте внедрения коучинга в компанию – какой он?

[Представительница компании X]: Не могу сказать конкретно, потому что это все же немного фрагментарная история. Но если говорить в рамках отдельных продуктов, то во Франции, чтобы делать программу, которую мы сертифицируем, это вообще одна из лучших инициатив в компании Х. Те, кто на эту программу сходил, потом помнят это всю жизнь. Это такой life changing experience, это то время, когда ты можешь задуматься о таких вещах, о которых не думал ранее. Можешь посмотреть и на свою работу, и на себя с разных ракурсов. Например, мой переход из одной профессии в другую ускорился, потому что я съездила на тренинг, и там работали коучи. Меня так поразило то, как они работают, это была такая энергия. Когда я вернулась, я поняла, что хочу знать, как это работает, пошла сама учиться, чтобы посмотреть, как это устроено. И спустя полгода обучения перешла на ту позицию, на которой нахожусь сейчас. Меня просто это поразило, я подумала, что это Вау.

[Ю]: Здорово. А вот вы сказали, что эффект довольно фрагментарный. Но все же, отслеживается ли как-то эффективность и результативность коучинга? Возможно, на уровне обратной связи, анкет, чего-то еще?

[Представительница компании X]: Да, на уровне обратной связи, у нас есть стандартные процедуры обратной связи и оценки любых учебных инициатив, которые позволяют по определенным параметрам сравнивать разные программы, все эти истории базируются на обратной связи. Мне кажется когда это действительно результативно, это становится очевидно, так как коучинг доступен для ограниченного количества лиц, когда много safety, когда эта работа не короткая, как наши 30-минутные истории (сессии). Хотя, тут важно понимать, что люди не всегда готовы распространять эту информацию, что вот коучинг это так круто, а человек это всем советует. Иногда эта история остается очень приватной, но все равно помогает что-то преодолевать и достигать новых результатов.

[Ю]: Спасибо! Еще я хотела задать вопрос про корпоративную культуру компании Х. Влияет ли доминирующая культура на внедрение коучинга? Если да, то как?

[Представительница компании X]: Ой, это очень сложно описать, какая сейчас доминирующая культура. Не возьмусь даже описывать, потому что компания огромная и мультикультурная.

[Ю]: Тогда вопрос такой, с Вашей точки зрения, легче внедрить коучинг в компанию с органической организационной культурой, то есть, более гибкую и адаптивную, где нет бюрократии? Или это не имеет значения?

[Представительница компании X]: Дело, наверное, не в бюрократии. Организации проходят разные этапы. И если говорить, что одним из этапов будет «бирюза», и там коучинг будет расцветать, то для организации, которая находится не на этом этапе все немного сложнее. Очень сильно влияет на приживаемость коучинга мнение первого лица компании и мнение совета директоров. И то, насколько топовые представители разделяют или не разделяют это коучинговую философию. Надо как-то их в это погрузить и вовлечь в эту историю. И тогда если топы поддерживают это все, то дальше это легче проникает внутрь компании. Причем здесь важно, чтобы была целостность между тем, что с одной стороны, мы как топы можем декларировать, что коучинг это важно, но действиями это не показывать. Вот важно именно на уровне действий быть таким примером, тогда коучинг легко войдет в корпоративную культуру.

[Ю]: А если говорить про согласованность целей и задач компании и целей коучинга? Должно ли так быть?

[Представительница компании X]: Коучинг – это инструмент. Стратегия компании – это стратегия компании. То, что мы описали в стратегии, потом занимаемся имплементацией всей это истории, коучинг может какие-то вещи сфасилитировать. Коучинг помогает легче попасть туда, куда мы идем или побыстрее.

[Ю]: Спасибо! Планируется ли какое-то дальнейшее развитие коучинговых практик? Вы уже сказали о некоторых в начале интервью, но, возможно, что-то еще?

[Представительница компании X]: Да, как я сказала, есть пилотный проект, чтобы посмотреть, как коучинг будет работать на более большое количество людей. Это из ближайшего. Если говорить о более долгосрочной перспективе, то, однозначно, это какое-то направление, которое стоит развивать. Конкретно для нашей компании в ближайший год не очень понятно, что именно будем делать, потому что время такое турбулентное и коучинг не первый приоритет. Потому что коучинг – это такая штука, это игра в долгую, это забота о сотрудниках, это суперсервис и поддержка. Классно, если он распространяется на большое количество слоев внутри организации, если это не плоская структура, мы говорим сейчас про корпорацию мировую. Было бы здорово, если бы мы могли давать эту возможность как можно большему количеству людей, но это затратно. Дальше встает вопрос приоритетов: на что мы тратим бюджет. Конкретно на сегодняшний день есть более «горячие» вещи, на которые я трачу деньги в первую очередь.

Ю: Поняла, спасибо. У меня к Вам остался последний вопрос. Какие 3-5 предложений по внедрению коучинга Вы бы могли сделать своему коллеге, который планирует его внедрять в другой компании? Я услышала про подход «сверху-вних», что-то еще?

[Представительница компании X]: Да, обязательно подход сверху вниз. Я бы начала с топов. Обходной маневр – это начать с крупного подразделения. То есть мы сделали в одном подразделении, а потом расширили на всех остальных, но это второй вариант. Первый вариант – начинать с топов, он такой более надежный. Если удастся погрузить в эту философию, показать этот коучинговый мир первому лицу и комитету директоров, то дальше, я думаю, процесс будет сильно проще. Это позволит получить необходимые ресурсы для этой истории. И здесь тоже важно давать возможность людям выбирать. Вот мы когда делали эти десанты, было сложно решить, потому что коучи разные. Когда коучи выбирает коуча на долгосрочное сопровождение, они делают установочную сессию, и понимают, есть коннект или нет коннекта. Можно встретиться с несколькими коучами, как мы это делаем с топами. Мы всегда предлагаем несколько коучей, у них происходит несколько установочных сессий, потом они кого-то выбирают и с этим человеком работают. Важно иметь пул и портфолио коучей на старт, самых разных, при этом они все должны быть определенного профессионального уровня, соответствовать набору компетенций, если мы говорим про ICF, при этом они могут иметь еще разный background, потому что кто-то, например, вообще не хочет работать с человеком с бизнес background-ом, а кому-то все равно, потому что по большому счету для коуча наличие бизнес-опыта – это не так важно, как умение соблюдать правильное поведение. Но, кому-то важно из клиентов, для него это весомый фактор, поэтому здорово, когда есть и такие коучи, и другие коучи, с разным опытом, чтобы исходя из этого портфолио, можно было максимально совпасть с lead-ами своих клиентов внутренних. И потом, что было бы здорово для развития коучинговой культуры, делиться кейсами, каким-то образом формализовывать результат и не стесняться коммуницировать об этом внутри компании про то, что это рабочая такая история.

## Приложение 5. Глубинное интервью со директором по коммуникации и информации ЮНЕСКО

[Ю]: Добрый день, расскажите вкратце, в чем заключается Ваша роль в компании?

[Представитель ЮНЕСКО]: Добрый день, я являюсь главой отдела коммуникации и информации Кластерного бюро ЮНЕСКО по нескольким программам: образование, наука, социально-гуманитарные науки, культура, коммуникация информации. ЮНЕСКО это межправительственная организация по вопросам образования, науки и культуры. Я курирую 4 страны по вопросам средств массовой информации: общение со СМИ, развитие СМИ, управление СМИ и интернетом, доступом к информации и права граждан на информацию, гендерными проблемами, связанными с информацией и коммуникацией. Занимаюсь внедрением политики по вышеперечисленным вопросам для того, чтобы соответствующие министерства этих стран внедряли политику открытого, проактивного и своевременного доступа к информации, с соблюдением всех прав человека. Задача в том, чтобы работать с гражданским обществом, правительствами и соответствующими государственными и негосударственными учреждениями, институтами и академическими системами. Моя обязанность заключается в выполнении этих программ и направлять их на потребности людей, причем не только для городского населения, но и для сельского, а также уязвимых групп населения, например: инвалидов и лиц со специальными потребностями.

[Ю]: Расскажите, пожалуйста, про коучинг в ЮНЕСКО. Для каких целей и сотрудников он используется?

[Представитель ЮНЕСКО]: Коучинг применяется повсеместно. Во-первых, у нас есть корпоративная культура, которая нацелена на повышение компетенций, которые нацелены на: профессионализм, коммуникации, работа в командах, этические нормы и многое другое. Кроме целей, связанных с повышением человеческого потенциала сотрудников, существуют также цели, связанные с повышением институционального потенциала партнеров ЮНЕСКО: межправительственные институты, клубы ЮНЕСКО, ассоциированные школы ЮНЕСКО, кафедры по всему миру. Задача коучинга в том, чтобы он способствовал достижению всех целей ЮНЕСКО.

[Ю]: Выходит, что коучинг согласован с глобальными целями ЮНЕСКО?

[Представитель ЮНЕСКО]: Если говорить о глобальных целях, то у нас есть цели устойчивого развития, их 17 штук, каждая из этих целей разбивается на 247 задач, а каждая из задач делится на, примерно, 340-350 индикаторов. Каждый из сотрудников обязан выполнять свою часть системы индикаторов. Да, коучинг согласован с целями ЮНЕСКО и, в первую очередь, направлен на развитие компетенций у сотрудников аппарата управления. Люди, находящиеся на уровне принятия решений, то есть менеджеры, директора, они обладают другим набором компетенций, который выходят за рамки базовых ценностей и компетенций ЮНЕСКО. Коучинг вообще ориентирован на компетентностный подход. Этих компетенций достичь сложно, причем так, чтобы профессионализм был этически верным, был согласован с культурными, национальными особенностями и ценностями различных стран, с которыми сотрудничает ЮНЕСКО.

[Ю]: Вы сказали, что ЮНЕСКО очень многонациональная и мультикультурная организация. Влияет ли доминирующая культура на внедрение таких инструментов, как коучинг?

[Представитель ЮНЕСКО]: Разнообразие культур и взглядов, которые присущи ЮНЕСКО, не подразумевают доминирования одной какой-то культуры, она просто общая для всех.

[Ю]: Какие у Вас этапы внедрения коучинга в компании?

[Представитель ЮНЕСКО]: У нас коучинг проводится нерегулярно. Я сам коуч и применяю методику коучинга в повсеместной жизни, моя задача обучать всех сотрудников, чтобы они достигали своих профессиональных целей, особенно это касается вновь прибывших сотрудников. Я осуществляю коучинг во многих направлениях: начиная от информационно-коммуникационных технологий, заканчивая управленческими задачами. Если говорить обо всех сотрудниках, то психологический коучинг проходит раз в год, тотально для всей команды офиса бюро. У нас 57 бюро. Есть 5 секторов в штаб-квартире, которые взаимодействуют с 57 бюро. На уровне сектора тоже имеются коучи, применяющие различные методы, позволяющие устранить любые возможные ошибки в работе сотрудников. В компании применяются также иные инструменты, например, теория изменений, которая нацелена на достижение результата: проекты формулируются таким образом, чтобы они были максимально эффективными при минимальных затратах. В компании имеется среднесрочная и ежегодная оценка компетенций и целей сотрудников.

[Ю]: ЮНЕСКО очень большая организация, выходит, что коучинг не является основополагающим методом развития сотрудников, а всего лишь один из.

[Представитель ЮНЕСКО]: Действительно, мы сами выступаем организаторами стандартов в области коучинга. Наша активная позиция в области установки стандартов очень актуальна сейчас, в период пандемии, когда многие стандарты меняются.

[Ю]: Есть ли какие-то сложности во внедрении коучинга или использовании его, как инструмента в ЮНЕСКО?

[Представитель ЮНЕСКО]: Коучинг очень эффективен, так как применяется индивидуально. Сложности могут иметь межличностных характер, культурный или проблема оверквалификации. Если сотрудник высококвалифицирован, то к нему тяжело применять коучинг, поскольку такой сотрудник может считать себя чересчур опытным для того, чтобы к нему применялся коучинг сотрудником, который имеет более низкую общую квалификацию. Коучинг ориентирован на потребности обучаемых, в связи с этим, высокая квалификация выступает препятствием.

[Ю]: Какой главный эффект достигается от коучинга?

[Представитель ЮНЕСКО]: Повышение эффективности. Сотрудники начинают работать слаженно и достигать всех целей организации.

[Ю]: Был ли положительный опыт внедрения коучинга в отдельных командах/группах?

[Представитель ЮНЕСКО]: Безусловно был. Например, когда внедряли систему информационно-коммуникационных технологий при разработке коммуникационной стратегии и ее имплементации, например, внедрение правил донесения информации на web-сайте: правила оформления текстов, заголовков, кадрирования изображений, оформления цитат и т.д.

[Ю]: Как в компании оценивается результативность коучинга?

[Представитель ЮНЕСКО]: Каждый тренинг и коучинг происходит с анкетами и обратной связью. Любой опыт сопровождается коммуникацией и оценкой.

[Ю]: Как Вы считаете, выгодно ли вкладываться в коучинг? Если да, то почему?

[Представитель ЮНЕСКО]: Самое сложное - это найти экспертизу, которая соответствует текущим потребностям. Вкладываться в коучинг надо, но для этого потребуется отвлекать сотрудника от текущих его дел, поэтому тут главное не создавать напряжения у этих сотрудников, отвлекая их на коучинг от их рабочих целей и задач. Если эффективность их работы страдать не будет, то коучинг однозначно нужно внедрять. К сожалению, коучинг имеет отрицательную сторону, которая выражена в текучке сотрудников. Многие, для кого применяется практика коучинга, затем могут покинуть компанию, а это, в свою очередь, приводит к неэффективности.

[Ю]: Действительно, проблема текучки персонала присутствует во многих крупных компаниях, применяющих коучинг, поэтому различные компании применяют коучинг лишь для сотрудников топовых позиций. Как решаете эту проблему вы в ЮНЕСКО?

[Представитель ЮНЕСКО]: К сожалению, на моем опыте было очень много таких ситуаций, когда после коучинга нас покидали сотрудники. Когда сотрудник понимает, что он весьма ценен, но при этом он не может перепрыгнуть через несколько карьерных ступеней. Самое главное, чтобы обучаемый сотрудник обладал сильным внутренним стержнем, самомотивацией и готовностью работать, вот для таких сотрудников коучинг оказывается весьма эффективным. У нас в ЮНЕСКО есть система тренингов, почти все из которых онлайн. Их огромное количество. Онлайн-тренинги решают большое число задач потенциала сотрудника. Если работник что-то не знает, почти всегда он может найти ответы на свои вопросы в этой онлайн-системе тренингов. У нас также есть система my performance, она определяет производительность сотрудников. Проводятся mid-term review, term review и иные, для того чтобы определить потребности в обучении и в постановке целей, выстраиваются цели на период и затем сравниваются с их достижением.

[Ю]: Складывается ощущение, что Ваша компания живет атмосферой коучинга, где каждый сотрудник может внести какой-то вклад в это дело, на неформальном уровне.

[Представитель ЮНЕСКО]: Так и есть, коучинг не столь формален. Главное, чтобы сотрудники понимали ценности и культуру компании.

[Ю]: Как Вы думаете, коучинг проще внедрить в компанию с органической организационной структурой, где много гибкости и адаптива, отсутствует бюрократия, или нет?

[Представитель ЮНЕСКО]: Бюрократия, как мне кажется, определяется структурой управления, потому что, мы вот работаем, как межправительственная организация, то культура коучинга определяется странами-членами, а не лично нами. Так нас хотят видеть наши memberstates, то есть был разработан устав, организационная структура, базовые принципы, поэтому можно сказать мы находимся под наблюдением этих стран, такие вещи постоянно отслеживаются и производятся отчеты перед исполнительным советом, который курирует нашу организацию. В целом да, в гибкие организации его легче внедрять, а вот как сохранить гибкость в жесткой структуре - это уже вопрос искусства управления. Коучинг можно внедрять везде, но все-таки, судя по нашей организации, где люди постоянно много пишут, читают и думают, где много инноваций, мы сами выступаем организацией развития, а не реагирования, где уже применяются другие приоритеты. Организации реагирования работают над чрезвычайными ситуациями. Понятно, что коучинг занимается управлением эмоциональным интеллектом, управлением кризисными коммуникациями это совершенно другая история, нежели сравнивать с коммуникациями развития. Все зависит от того, что если главной целью организации является извлечение прибыли, или другая организация, где деньги являются средством для достижения целей - это несколько другое. Понятно, что сейчас большие бизнесы стараются удовлетворить потребности своим пользователей, они меняют свой подход и делают его более человеческим, не стремятся только за деньгами. Как пример, организации в Кремниевой долине, Стэнфордский университет может иметь больший бюджет на реализацию, в расчете на каждого сотрудника, однако они остаются глобально человеколюбимыми, думая об искусственном интеллекте, больших данных, нацеленные на потребности мирового сообщества, то есть всех граждан.

[Ю]: Планируется ли в ЮНЕСКО дальнейшее развитие коучинговых практик?

[Представитель ЮНЕСКО]: Я думаю, что да. Этот метод, как и любой другой, претерпевает видоизменение и какую-то динамику, скажем, развития, то есть понятно, что коучинг не стоит на месте, это развивающаяся практика. Но не стоит ставить только на коучинг, нужно совмещать все возможные вариации в системах управления.

[Ю]: Какие несколько предложений по внедрению коучинга Вы могли бы дать своему коллеге из другой компании, где планируют его внедрять?

[Представитель ЮНЕСКО]: Во-первых, найти людей, на которых будет ставка. Экспертиза - это самое важное, то есть знания, навыки и отношения являются самыми важными в росте человеческого потенциала. Самая сложная часть касается отношений, потому что, когда люди не хотят что-то делать, какого бы крутого коучера не поставили, коучинг не будет работать. Необходимо думать, каким образом включать человека в занятия, использовать групповые методы, социальные методы, чтобы коучинг не превратился в одно единственное решение. Необходимо мыслить многоаспектно и думать, каким образом лучше достигать поставленных целей. Мои 3 предложения это: выбрать верный метод для достижения целей в специфической ситуации; второе - хороший эксперт; третье - хорошая команда, с которой можно работать, в которую будет выгодно вкладываться, у них должна быть мотивация, интерес, внутренний драйв. С такой командой можно горы свернуть. Коучинг может не работать с отношениями, необходимо отключать социальные дела, не зацикливаться на коучинге.

## Приложение 6. Глубинное интервью со ведущим представителем компании Y (Корпоративный университет)

Специалист просил не упоминать в интервью его роль в компании и имя, чтобы не раскрыть свою личность.

[Ю]: Расскажите про коучинг в Вашей компании: для каких целей и для каких сотрудников он используется?

[Представитель компании Y]: Поскольку коучинг весьма ресурсозатратная методика повышения эффективности наших сотрудников, мы стараемся очень грамотно выбирать работников, к которым он будет применяться. В первую очередь, естественно, это руководители высшего звена, топ-менеджмент компании, а также те сотрудники, которые показывают наиболее высокую результативность и рвение к работе. Наша организация очень педантично относится к постановке среднесрочных и долгосрочных целей, поэтому основной целью применяемого коучинга является повышение результативности в работе сотрудников, сотрудничество и помощь в достижении работников своих KPI.

[Ю]: Спасибо! У меня к Вам следующий вопрос про культуру в компании. Какая культура доминирующая в компании и как это влияет на внедрение коучинга?

[Представитель компании Y]: Наша компания характеризуется высоким уровнем вовлеченности, духом командной работы и взаимоподдержки, причем это отмечается не только на высшем уровне менеджмента. Руководство очень часто проводит различные синхронизации с сотрудниками отделов, чтобы вовремя собрать все инициативы и взять некоторые из них в работу. Мы стараемся поддерживать все возможные инициативы самореализации, которые исходят от членов нашей команды, а это, в свою очередь, очень сильно помогает при применении коучингового подхода. Я бы даже сказал, что без всех составляющих открытости, прозрачности и умения вести открытый диалог с сотрудниками, коучинг в принципе не может быть имплементирован.

[Ю]: Вы говорите о важности открытости с сотрудниками, похоже, что Ваша организация довольно гибкая. Как вы считаете, коучинг легче внедрить в гибкую и адаптивную органическую структуру, в которой нет бюрократии? Или это не так важно?

[Представитель компании Y]: Безусловно, наша компания открыта к сотрудникам и по своей сути гибкая, поэтому я считаю, что да. Коучинг не может эффективно применяться в организациях с бюрократическим стилем управления. То есть, если успех и эффективность сотрудников зависит исключительно от методологии жесткого соблюдения инструкций от вышестоящих уровней менеджмента, коучинговая практика может стать “пятым колесом”, которая будет обладать теми же признаками формализма, который присущ их рабочей рутине, что, в свою очередь, безусловно приведет к неэффективности и растрате бюджета. Поэтому да, коучинг стоит внедрять, когда компания будет готова работать в режиме гибкости на всех уровнях управления.

[Ю]: Большое спасибо! Вы можете выделить какие-то этапы внедрения коучинга?

[Представитель компании Y]: Как я и сказал, для начала необходимо определить, какова текущая культура организации и ее методика управления. Если текущее положение культуры организации очень далеко от желаемого состояния, которое необходимо для плавной интеграции коучинга, то необходимо описать шаги, выполнив которые, компания станет готовой для имплементации принципов коучинга. Начинать этот процесс стоит от лидеров компании, ее основателей, либо совета директоров - это будет проще, быстрее и правильнее. Вместе с высшим руководством необходимо принять участие в выборе первых коучей, либо вообще всех коучей, потому что они должны полностью соответствовать ценностной культуре всей организации, а также безусловно обладать всеми сертификациями и обладать опытом выстраивания коммуникации не только 1 на 1, но и на уровне целых команд и отделов. После этого, надо обучить всех руководителей базовым принципам коучинга, чтобы его практика отражалась повсеместно во всей организации, а не исходила исключительно от нанятых коучей. Убедившись, что коучинг встроен во все необходимые процессы, надо внедрить практику оценки эффективности коучинга и проводить регулярную его оценку.

[Ю]: Да, многие компании используют подход внедрения, начиная с руководителей. Я поняла насчет этапов, спасибо. А были ли какие-то сложности, связанные с внедрением коучинга?

[Представитель компании Y]: Не могу сказать, какие сложности были конкретно у нас, но мы заговорили с Вами про культуру в компании и сейчас я думаю, что основной сложностью выступает, собственно, смена корпоративной культуры, особенно, если руководство компании не видит необходимости в том, чтобы эту культуру менять. Зачастую руководители ссылаются на то, что перестройка существующей корпоративной культуры это трудоемкий по времени процесс, что в принципе правда, однако без этого, коучинг не сможет быть внедрен и это надо понимать. Поэтому, если высшее звено компании пугает необходимость изменений, причем не только в организационной культуре, но и в повсеместной системе мотивации и коммуникации сотрудников, но стоит отложить инициативу с коучингом на потом.

[Ю]: Спасибо! Расскажите пожалуйста, какой главный эффект внедрения коучинга в компании Вы можете выделить?

[Представитель компании Y]: Одного главного эффекта нет, их множество, но среди основных я бы назвал: повышение навыков самообучаемости сотрудников, их уровень уверенности в себе, улучшение навыков коммуникации и командной работы. На самом деле, тут эффекты могут разниться у разных организаций, потому что коучинг изначально исходит от заказчика. То есть, приглашая коучей в организацию, руководство уже озвучивает желаемые области для изменений и коучи начинают работу именно в этом направлении. В нашей ситуации набор эффектов оказался таким, у кого другого он будет отличаться, хотя в любом случае это будет касаться параметров эффективности членов команды компании.

[Ю]: Вы сказали про эффективность членов команд в компании, подскажите, был ли у вас положительный опыт внедрения коучинга в отдельных подразделениях?

[Представитель компании Y]: В принципе, применяемая методология коучинга у нас едина для всей организации, но в действительности оказалось, что первые признаки эффективности коучинга у нас отразились на отделе продаж. Сотрудники отдела продаж в принципе наиболее коммуникабельные и открытые люди, поэтому все применяемые практики коучинга в области повышения эффективности коммуникаций нашли наибольший отклик именно у продажников и, соответственно, выручке нашей компании.

[Ю]: Здорово, спасибо. Я хотела спросить еще про согласованность задач коучинга и стратегии компании. Как Вы считаете, должны ли задачи коучинга быть согласованы с целями и стратегией компании? Есть ли это у Вас в компании?

[Представитель компании Y]: Обязательно. Как я уже говорил, коучинг в принципе должен исходить только от тех сотрудников, кто занимается постановкой целей и определением стратегии всей компании. Основной задачей коучинга, собственно, является повышение эффективности в достижении целей компании, поэтому, они по определению должны быть согласованы между собой заранее. В нашей компании мы таргетируем несколько целей, используя коучинг. Основными целями являются упрочнение человеческих отношений, повышение эффективности рабочего процесса, а именно: увеличение доли завершенных в срок проектов, уменьшение текучести кадров, повышение производительности используемого рабочего времени, в конечном итоге, это все сказывается на росте выручки всей компании.

[Ю]: Спасибо, осталось еще несколько вопросов. Видите ли вы дальнейшее развитие коучинговых практик в компании?

[Представитель компании Y]: После того, как на нас обрушилась пандемия, коучинг стал доступен для сотрудников в онлайн формате, мы планируем внедрение данной практики на постоянной основе.

[Ю]: Как Вы считаете, выгодно ли вкладывать ресурсы в коучинг и почему? Что компания потеряла бы без этого, если бы вложилась в другой инструмент?

[Представитель компании Y]: Однозначно выгодно, если компания привыкла работать в дружеской и открытой атмосфере. Если для вашего коллектива не чужда постоянная оценка, получение различного фидбэка, взаимопомощь в рабочих вопросах, то вкладывать ресурсы в коучинг однозначно нужно, и не только в коучинг.

[Ю]: Большое спасибо! У меня к Вам остался последний вопрос: Какие 5 предложений по внедрению коучинга вы бы дали своему коллеге из другой компании, который планирует внедрять коучинг?

[Представитель компании Y]: Я бы порекомендовал, в первую очередь, пройти несколько коучинг сессий непосредственно руководителям перед тем, как они планируют применить эту методику в своей компании. Желательно распространить этот опыт на всех, кто будет принимать участие в имплементации коучинга внутри своей компании. Затем стоит очень четко и грамотно подойти к правкам текущей корпоративной культуры, если вдруг она не отвечает всем требуемым критериям коучинга. На следующем этапе важно сформировать пул, и я бы советовал придумать какие-то метрики, по которым можно будет отслеживать результативность внедренного коучинга.

1. Семешкина, М. Коучинг в России: история, тенденции и инструкция по применению // Портал Executive. – Портал деловой информации Executive, 2019. – URL: <https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1990941-kouching-v-rossii-istoriya-tendentsii-i-instruktsiya-po-primeneniu> (дата обращения 01.05.2020); [↑](#footnote-ref-1)
2. Lorinkova N.M. Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive versus Empowering Leadership in Teams / Natalia M. Lorinkova, Matthew J. Pearsall, Henry P. Sims // Academy of Management Journal. – 2012. – Vol. 56, N. 2 [↑](#footnote-ref-2)
3. Career Coaching: What You Need To Know About The Industry's Past And Future [Электронный ресурс] // Forbes – Режим доступа: https://www.forbes.com/sites/rachelmontanez/2018/11/13/career-coaching-what-you-need-to-know-about-the-industrys-past-and-future/#68eb84c67641, свободный (дата обращения: 19.03.2020). [↑](#footnote-ref-3)
4. Уитмор, Д. Коучинг высокой эффективности / Д. Уитмор. – СПб: Эксмо, 2015. – 102c. [↑](#footnote-ref-4)
5. Уитмор, Д. Коучинг высокой эффективности / Д. Уитмор. – СПб: Эксмо, 2015. – 7с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Международная Федерация Коучинга [Электронный ресурс]. – International Coach Federation. – Режим доступа: <https://www.icfrussia.ru/>, свободный (дата обращения: 12.04.20) [↑](#footnote-ref-6)
7. Максимов, В. Е. Коучинг от А до Я / В. Е. Максимов. – СПб.: Речь, 2004. – 33с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Cox E. The complete handbook of Coaching / Elaine Cox, Tatiana Bachkirova, David A. Clutterbuck. – 2nd ed. – London [etc.] : Sage publications Ltd, 2014. – 12 p. [↑](#footnote-ref-8)
9. Карпова Ю. Внедрение и измерение коучинга на примере российских компаний: курсовая работа. Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербург, 2019. [↑](#footnote-ref-9)
10. Дилтс, Р. НЛП-2: поколение Next / Дилтс Р., Делозье Д. – СПб: Издательский дом «Питер», 2012 г. – 28с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Карпова Ю. Внедрение и измерение коучинга на примере российских компаний: курсовая работа. Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербург, 2019. [↑](#footnote-ref-11)
12. Карпова Ю. Внедрение и измерение коучинга на примере российских компаний: курсовая работа. Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербург, 2019. [↑](#footnote-ref-12)
13. [↑](#footnote-ref-13)
14. Карпова Ю. Внедрение и измерение коучинга на примере российских компаний: курсовая работа. Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербург, 2019. [↑](#footnote-ref-14)
15. Haneberg, L. Coaching Basics / L. Haneberg. – 2nd ed. – Association For Talent Development, 2016. – 136 p. [↑](#footnote-ref-15)
16. Peter Bluckert, «The similarities and differences between coaching and therapy», Industrial and Commercial Training, Vol. 37 Issue: 2, 2005. pp. 91-96. [↑](#footnote-ref-16)
17. Карпова Ю. Внедрение и измерение коучинга на примере российских компаний: курсовая работа. Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербург, 2019. [↑](#footnote-ref-17)
18. Sperry L. Executive Coaching: The Essential Guide for Mental Health Professionals / L. Sperry. – Routledge, 2004. – 220 p. [↑](#footnote-ref-18)
19. Riddle D. Truth and Courage Implementing a Coaching Culture / D. Riddle // Centre for creative leadership. – 2016. – №1. – 18 p. [↑](#footnote-ref-19)
20. Sperry L. Executive Coaching: The Essential Guide for Mental Health Professionals / L. Sperry. – Routledge, 2004. – 220 p. [↑](#footnote-ref-20)
21. Определения организационной (корпоративной) культуры // Сообщество HR-менеджеров. – HR Portal, 2004-2019. – URL: <https://hr-portal.ru/pages/okk/ook.php> (дата обращения 27.05.2020); [↑](#footnote-ref-21)
22. ATD (Association for Talent Development) – Ассоциация развития талантов (ранее Американского общества по обучению и развитию) [↑](#footnote-ref-22)
23. The Case for a Coaching Culture. Jan., 2018 // Website ATD. – Association for talent development, 2020. – URL: <https://www.td.org/magazines/td-magazine/the-case-for-a-coaching-culture> (дата обращения 19.05.2020) [↑](#footnote-ref-23)
24. Рынок коучинга в России: особенности развития и перспективы [Электронный ресурс] // Сайт тренинговой компании BuroAkzent. – Режим доступа: <https://buro-akzent.ru/biblioteka/article/rynok-kouchinga-v-rossii.html>, свободный [↑](#footnote-ref-24)
25. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community / J. Hiatt. – Prosci, 2006. – 146 p. [↑](#footnote-ref-25)
26. The coaching and mentoring revolution – is it working? // ACCA website. – the Association of Chartered Certified Accountants, 2020. – URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/pdf/coachingandmentoring.pdf> (дата обращения: 23.05.2020); [↑](#footnote-ref-26)
27. Коучинг [Электронный ресурс] / Тематическое приложение к ежедневной деловой газете РБК. - 2018. - № 047 (2871). Режим доступа: [https://plus.rbc.ru/pdf/5b88e2ea7a8aa95bc854f580/rbcp..](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Fplus.rbc.ru%2Fpdf%2F5b88e2ea7a8aa95bc854f580%2Frbcplus_1.pdf&cc_key=), свободный [↑](#footnote-ref-27)
28. Ontario Shores Foundation For Mental Health's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions [Электронный ресурс] // Owler – Режим доступа: https://www.owler.com/company/ontarioshores, свободный (дата обращения: 18.06.2020). [↑](#footnote-ref-28)
29. Компании, которые предпочли остаться анонимными, ввиду политики конфиденциальности, далее в тексте будут упоминаться как компании Х и Y. [↑](#footnote-ref-29)
30. Faurecia a global leader in automotive technology [Электронный ресурс] // Faurecia – Режим доступа: https://www.faurecia.com/en, свободный (дата обращения: 19.05.2020). [↑](#footnote-ref-30)
31. FMCG – от английского fast moving consumer goods (быстро оборачиваемые потребительские товары).Товары, приобретаемые частными лицами для частного потребления, имеющие короткий жизненный цикл. [↑](#footnote-ref-31)
32. ICF (Международная ассоциация коучей) — это профессиональная ассоциация персональных и бизнес — коучей, целью которой является формирование и сохранение надежности и качества коучинга в мировом сообществе. ICF — самая большая в мире некоммерческая профессиональная ассоциация персональных и бизнес—коучей, в которой более чем 20000 членов в 50 странах по всему миру. [↑](#footnote-ref-32)
33. Psychological safety (Психологическая безопасность) - это способность проявить себя и использовать себя, не опасаясь негативных последствий своего имиджа, статуса или карьеры. [↑](#footnote-ref-33)
34. Коротко о ЮНЕСКО: Миссия и мандат [Электронный ресурс] // ЮНЕСКО - Режим доступа : https://ru.unesco.org/about-us/introducing-unesco, свободный (дата обращения: 10.05.2020). [↑](#footnote-ref-34)