

*Малильо Елена Николаевна*

Директор, бизнес-консультант, эксперт по развитию руководителей  
и их команд, коуч первых лиц МСС ICF

Университет бизнес-навыков будущего  
г. Москва

DOI 10.31483/r-155038

## **КОУЧИНГ НА БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ: ПРАКТИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ЦЕННЫЕ ДЛЯ НЕЗАВИСИМЫХ КОУЧЕЙ И ВНУТРЕННИХ КОМАНД ВНЕДРЕНИЯ**

***Аннотация:** в статье анализируется проблематика внедрения инструментов коучинга в организациях с фокусом на достижение измеримых бизнес-результатов. Рассматривается разрыв между базовым коучинговым образованием и потребностью бизнеса в специализированных компетенциях. Автор классифицирует специализированные виды коучинга: sales-коучинг, финансовый коучинг, бизнес-коучинг и коучинг для agile-среды. На основе экспертного опыта предложены стратегии для внешних коучей по упаковке услуг и для внутренних команд по внедрению коучинговых практик. Обоснована необходимость интеграции предметной экспертизы с коучинговыми компетенциями для повышения эффективности развития персонала. Результаты исследования могут быть использованы для построения систем внутреннего наставничества и развития внешней коучинговой практики.*

***Ключевые слова:** корпоративный коучинг, внедрение инструментов коучинга, бизнес-результат, специализация коуча, финансовый коучинг, sales-коучинг, внутренние коучи, развитие персонала, построение практики внешними коучами.*

Введение.

В условиях замедления темпов развития компаний во многих секторах экономики рынок корпоративного коучинга в России демонстрирует устойчивый рост.

За более чем 20-летнюю историю развития коучинга в России профессиональное сообщество обогатилось не только опытом применения коучинга внутри и вне компаний, но и различными видами специализаций коучинга, каждая из которых помогает решать конкретные задачи бизнес-клиентов и организаций.

В статье представлен экспертный взгляд на специализации внешних и внутренних коучей, которые работают с руководителями и сотрудниками компаний и чья деятельность должна быть направлена на содействие в реализации бизнес-целей организаций.

Именно бизнес-результат интересует заказчиков внешних коучей и внутренних экспертов, которые реализуют проекты по внутреннему коучингу в своих компаниях.

Бизнес-результат от применения коучинга является ключевым интересом компаний.

Как бизнес-консультант и эксперт по внедрению коучинговых и менторинговых практик в систему развития персонала компаний, автор видит, что основная проблематика в данном вопросе заключается в следующем.

С одной стороны, компании инвестируют значительные ресурсы в коучинговые программы и рассчитывают, но не всегда получают измеримый бизнес-результат.

С другой стороны, многие внешние и внутренние коучи имеют базовое коучинговое образование, но не обладают специализацией для работы в бизнесе в целом, а также в таких подразделениях компании, как финансы, маркетинг, продажи или agile-команды. Это создает разрыв между ожиданиями заказчиков и фактическими результатами коучинговых программ.

Часть коучей даже с большим количеством часов практики в коучинге уверена, что умения работать с состоянием человека, его чувствами, смыслами, ценностями вполне достаточно, чтобы эффективно работать с руководителями и сотрудниками компаний. Часть коллег считает, что коуч не отвечает за результат клиента, а работая в трехстороннем контракте внутри компании, главная задача – чтобы клиент был доволен.

Цель данной статьи заключается в том, чтобы показать, какие важные специализации в коучинге необходимы для достижения бизнес-результатов в конкретных областях бизнеса.

Не все виды коучинга одинаково полезны.

Целесообразно процитировать слова одного из руководителей государственного банка, который изначально прошел программу обучения базовому коучингу, а потом познакомился с инструментами и подходами бизнес-коучинга: не все виды коучинга одинаково полезны бизнесу.

У этого руководителя был позитивный опыт сотрудничества с бизнес-коучем и негативный опыт найма коуча для своих загов, который оказался лайф-коучем, и после месяца работы с которым повысилась текучесть в его подразделении. Чтобы разобраться, почему это произошло, сам руководитель решил обучиться коучингу.

Что такое специализированные виды коучинга.

Специализированный коучинг представляет собой интеграцию классических коучинговых компетенций с предметной экспертизой в конкретной бизнес-области.

В отличие от базового коучинга, который фокусируется на процессе и развитии осознанности, специализированный коучинг ориентирован на развитие человеческого потенциала компании, достижение конкретных бизнес-показателей, развитие компетенций, повышение ответственности и мотивации персонала, содействие профилактике и выходу из выгорания сотрудников.

Специализированные виды коучинга: executive, бизнес-коучинг, карьерный, командный, финансовый, sales-коучинг и коучинг для agile-коучей, которые называются коучами, но не являются ими, если не проходили обучения методикам персонального коучинга членов agile-команды.

Эти виды коучинга могут применяться внешними и внутренними коучами в зависимости от запросов, размера компании и наличия коучинговой культуры.

Если executive, карьерный коучинг и командный коучинг более известны для внешних коучей, то sales-коучинг, финансовый и коучинг для agile-коучей более известны в корпоративной среде.

Как автор сертификационных программ, аккредитованных в ICF, хочу привести определения следующих видов коучинга: sales-коучинг, финансовый, бизнес-коучинг и коучинг для agile-коучей.

Sales-коучинг.

Sales-коучинг – это персональная работа с клиентами в долгосрочном формате по развитию их навыков достижения поставленных целей в маркетинге и продажах, росту их эффективности процессов маркетинга и продаж и удовлетворенности результатом.

В распоряжении sales-коуча – знания технологий и опыт в области маркетинга и продаж, инструменты sales-коучинга, коучинговые компетенции ICF, мониторинг на протяжении всего процесса коучингового взаимодействия для достижения целей клиента или клиента и заказчиков коучинга.

Цель sales-коуча не только помочь клиенту в конкретных измеримых целях и действиях по улучшению показателей продаж, но и сформировать способности мышления на основе стратегий, реалий рынка, клиентского поведения, понимания контекста ситуации, особенностей рыночной ситуации в маркетинге и продажах.

На что направлен коучинг продаж или sales-коучинг при работе с сотрудниками компаний:

- повышение объема продаж и достижение KPI;
- выполнение и перевыполнение плана продаж;
- укрепление отношений с клиентами;
- развитие компетенций и рост профессионализма тех, кому необходимо усилить роль маркетолога и продавца;
- активность и мотивацию менеджеров по продажам, продавцов, экспертов внутри компании, участвующих в продажах.

Sales-коучинг часто проводят внешние коучи, помогая увеличивать внешние и внутренние продажи.

В больших компаниях, например, в банках, sales-коучинг входит в программу обучения руководителей продающих подразделений, чтобы они работали не только как руководители и наставники, но и как sales-коучи.

Бизнес-коучинг.

Бизнес-коучинг – это персональная работа с клиентами по развитию их навыков по системному развитию бизнеса, увеличению бизнес-показателей через персональную работу с руководителями и сотрудниками компании и непрерывное развитие их компетенций.

Бизнес-коучинг связан с конкретными потребностями бизнеса, запросами собственников, руководства и подразделений, учитывает рыночную и отраслевую ситуации, контекст того, что происходит в компании.

Результаты бизнес-коучинга:

- достижение бизнес-результата, рост прибыли бизнеса, EBITDA, KPI подразделений;
- построение бизнес-системы, улучшение бизнес-процессов;
- улучшение корпоративной культуры;
- ускорение процессов трансформации и масштабирования бизнеса.

Кроме этого:

- быстрее происходит ориентация команды и сотрудника на выполнение задач в меняющихся условиях рынка;
- увеличивается вовлеченность сотрудников, растет уровень их мотивации к работе;
- достигаются значимые KPI;
- быстрее развиваются значимые компетенции руководителей и сотрудников;
- выявляются ограничивающие установки и привычки, которые мешают развитию и росту показателей;
- снижается время на доращивание новичков и развитие кадрового резерва;

- повышаются персональная результативность и ответственность;
- снижается стресс и выгорание;
- снижается текучесть, если она есть, укрепляется приверженность организации и корпоративной культуре.

#### Финансовый коучинг.

Финансовый коучинг – это персональная работа с клиентами по развитию их навыков по управлению финансами, созданию капитала и пассивного дохода, росту их финансовой самоэффективности.

Делится на коучинг персональных и корпоративных финансов.

Работая в коучинговом формате, финансовые коучи помогают клиентам совершенствовать навыки в достижении финансовых целей, обеспечивают клиентам поддержку и мотивацию, помогают клиентам реализовывать свои жизненные цели в финансовую реальность.

В их распоряжении – инструменты финансового коучинга, коучинговые компетенции ICF, мониторинг на протяжении всего процесса самоуправления для достижения целей.

Цель финансового коуча не только помочь клиенту в конкретных измеримых целях и действиях по сохранению и приумножению финансов, но и сформировать способности финансового мышления на основе реалий финансового рынка, привычек поведения и помочь клиентам повышать финансовую самоэффективность.

Финансовый коуч может:

- помогать клиентам ставить достижимые цели в области накопления финансов и управления ими;
- давать импульс в постановке и достижению целей, самообучению клиентов и ликвидации финансовой неэффективности;
- способствовать нахождению ресурсов внешних и внутренних для достижения финансового благополучия;
- создавать планы действий по поиску актуальных финансовых инструментов и консультаций с профильными финансовыми советниками;

– стимулировать рост клиента в направлении финансовой самоэффективности.

Финансовому коучингу внутри компаний банков и брокерских компаний учатся финансовые и инвестиционные советники, которые хотят не просто давать советы и продавать финансовые продукты, но и системно работать с финансовыми целями клиентов и их финансовыми решениями.

Инструменты финансового коучинга в руках финансового советника помогают:

- выстроить более доверительные и долгосрочные отношения с клиентом;
- увеличить лояльность клиентов компании;
- увеличить клиентский портфель и доходность инвестиций клиента.

Опираясь на наш многолетний опыт обучения, следует отметить, что финансовый коучинг как дополнительная специализация для внутренних коучей, карьерных консультантов и HR-специалистов помогает увеличить лояльность сотрудников, уменьшить текучесть персонала, увеличить удовлетворенность сотрудников работой в компании. Финансовый коучинг рекомендуется включать в программы по well-being, которые сейчас работают во многих компаниях.

Коучинг для agile-среды.

Коучинг для agile-среды представляет собой специализированную форму профессионального сопровождения, интегрирующую классические коучинговые компетенции с глубокой экспертизой в гибких методологиях управления проектами. Объектом воздействия выступают скрам-мастера, agile-коучи и кросс-функциональные команды разработки. Ключевая цель данного направления заключается в развитии agile-мышления, повышении уровня самоорганизации команд и устранении системных препятствий на пути быстрой доставки ценности клиенту.

Коучинг для agile-среды поддерживает скрам-мастеров и agile-коучей через фасилитацию ретроспектив и работу с командной динамикой.

Итак, разные специализации в коучинге помогают внутри компаний решать большой спектр самых сложных бизнес-задач, связанных с достижением оцифрованных бизнес-результатов.

При формировании команды внутренних коучей важно понять, какие именно специализации вам потребуются, чему именно нужно учить внутренних коучей, а какие компетенции можно закрывать при помощи внешних коучей.

Так, в одном из банков мы обучали бизнес-коучингу руководителей высшего звена, sales-коучингу руководителей блока B2B-продаж, финансовому коучингу финансовых советников премиального блока.

А вот executive-коучей и командных коучей компания привлекала с внешнего рынка.

Какая стратегия поможет внешним коучам работать с компаниями на бизнес-результат

Для внешних коучей, стремящихся работать с корпоративными заказчиками, критически важно понять, какая специализация поможет работать на результат и переосмыслить позиционирование своих услуг.

Рынок перенасыщен предложениями базового коучинга, что создает высокую конкуренцию и не дает построить устойчивую практику в профессии коуча.

Рекомендуется выбирать специализацию исходя из своего бэкграунда и опыта, который был в докоучинговой жизни. И если часто говорят: забудьте, кем вы были до коучинга, автор не устает повторять: вспомните, кем вы были до коучинга, в каких областях у вас есть опыт, в каких компаниях, на каких рынках.

Именно этот опыт может прекрасно соединиться с востребованной бизнесом специализацией.

Не обязательно у вас должна быть только одна специализация в коучинге. За 23 года работы в бизнес-коучинге автор собрал 7 специализаций в коучинге, что лично не считается конечной цифрой. За 23 года в работе с руководителями компаний была осознана необходимость подходов и инструментов в разных специа-

лизации. Они все нужны для решения самых серьезных запросов и потребностей клиентов – собственников, руководителей и сотрудников компаний, с которыми команда Университета бизнес-навыков будущего работает.

В соответствии с компетенциями российских и международных коучей мы должны и будем учиться всю свою профессиональную жизнь, рекомендуется сначала выбрать ту специализацию, которая закрывает ваши потребности в навыках и компетенциях.

Например, если вы только выстраиваете свою клиентскую базу, стремитесь работать в долгосрочном контракте, у вас есть сложности с продажами, то вам будет полезно получить специализацию sales-коуч.

Если вы работаете в сфере финансов, то тогда специализация Финансовый коучинг будет полезна вам лично и позволит выйти на бизнес-клиентов – предпринимателей и владельцев бизнеса, которым надо навести порядок в своих финансах и развить навыки финансовой самоэффективности.

Сейчас важным фактором востребованности внешних коучей является использование интегративного подхода в работе с бизнес-заказчиком. Например, бизнес-коуч может не только проводить коуч-сессии, но и использовать инструменты оценки персонала, проводить консалтинг, обучать персонал в формате тренингов и мастер-классов.

**Заключение.**

Специализация коучинговых услуг представляет собой ключевой фактор востребованности коуча на корпоративном рынке и эффективности коучинга для бизнеса. Переход от базового коучинга к специализированному позволяет закрывать конкретные бизнес-задачи и демонстрировать измеримые результаты.

Резюмируя, можно утверждать, что рынок корпоративного коучинга находится в стадии зрелости, где развиваются только те специалисты, которые способны демонстрировать бизнес-результат. Специализация, измеримость и интеграция с бизнес-процессами становятся обязательными требованиями для успешной практики внешних и внутренних коучей.

### ***Список литературы***

1. Профессиональный стандарт Специалист в области коучинга: утв. приказом Минтруда России от 15.10.2021 №716н. – М., 2021.
2. Коуэн М. Коучинг в бизнесе / М. Коуэн. – М.: Эксмо, 2021. – 288 с.
3. Малильо Е. Спецнавыки РОПа: как научить команду продавать быстрее и больше, опережая планы продаж / Е. Малильо. – М.: Университет Синергия, 2019. – 256 с.
4. О'Нил М.Б. Коучинг руководителей: твердость и открытость. Системный подход в привлечении руководителей к решению их проблем / М.Б. О'Нил; пер. с англ. – М.: Эриксон, 2014. – 320 с.