

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра социологии молодежи

**КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

(автореферат бакалаврской работы)

студентки 4 курса 441 группы
направления 39.03.03 «Организация работы с молодежью»
социологического факультета
Дмитриевой Ирины Александровны

Научный руководитель
кандидат социологических наук, доцент _____ А.А. Кошелев
(подпись, дата)

Зав. кафедрой
доктор социологических наук, профессор _____ С.Г. Ивченков
(подпись, дата)

Саратов 2026

Актуальность темы исследования обусловлена с одной стороны, происходящими во внешней среде изменениями (рост конкуренции, внедрение инноваций, социально - экономическая нестабильность), которые требуют от организаций применения гибких методов развития персонала, особенно молодых специалистов без опыта, с другой - формируется потребность в методиках и технологиях профессионального развития. Коучинг как одна из современных технологий профессионального развития молодых специалистов на предприятии решает многие задачи, связанные с адаптацией новичков, с формированием и укреплением профессиональных навыков и умений, повышает вовлеченность и экономит время.

Степень научной изученности. Изучение темы коучинга как инструмента профессионального развития молодых специалистов имеет как теоретическую, так и практическую важность. Коучинг рассматривается в рамках системы управления человеческими ресурсами, также как часть процессов организационного развития и психологии управления. основоположниками в изучение данной темы в зарубежной науке являются Т. Голви, Дж. Уитмор, они заложили основы коучинга, сформировали терминологический аппарат.

Вопросы управления персоналом, его развитие и обучение рассматриваются в работах Т. В. Зайцевой и А. Т. Зуб, И. Б. Дураковой, Л.П. Волковой, Е.Н. Кобцевой, М. В. Полевой и других. В представленных работах сформирована теоретическая база по теме управления персоналом, раскрывается место и роль развития персонала в системе управления организацией.

Коучинг как инструмент развития персонала рассмотрен в работах как отечественных, так и зарубежных авторов, среди которых выделить работы А. М. Абалаковой, И. Ю. Ануфриевой, А. Л. Баранникова, Л. Э. Журавлевой, Т. А. Левочкиной, М. Ю. Краева и других. В этих работах коучинг рассматривается как технология управления персоналом, инструмент

формирования и поддержания положительной мотивации, профессионального роста и эффективности.

Объектом исследования являются молодые специалисты, проходящие программу адаптации и развития в процессе трудовой деятельности.

Предмет исследования - коучинг как инструмент профессионального развития молодых специалистов на предприятии.

Цель исследования — изучение практики использования коучинга в процессе профессионального развития молодых специалистов.

Для достижения цели предполагается решение следующих **задач**:

- 1) теоретически обосновать сущность коучинга как инструмента профессионального развития;
- 2) проанализировать методы и технологии профессионального развития молодых специалистов;
- 3) на основе результатов авторского исследования изучить практики применения коучинга в профессиональном развитии молодых специалистов;
- 4) выявить эффективность использования коучинга, а также определить ключевые барьеры, возникающие в процессе профессионального развития молодых специалистов.

Теоретико-методологическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов, посвященных вопросам коучинга, управления персоналом и профессионального развития, в частности работы Тимоти Голви, Джон Уитмор, В.Е. Максимов, О.Л. Чуланова, Н. В. Антонова и других ученых. Методологическую основу исследования составили системный, компетентностный и процессный подходы, позволяющие рассматривать коучинг как инструмент комплексного профессионального развития молодых специалистов.

Эмпирическая база исследования включает нормативно-правовые и локальные документы ПАО «Совкомбанк», а именно: «Устав ПАО «Совкомбанк»», «Политика в области устойчивого развития ПАО

«Совкомбанк»», «Положение ПАО «Совкомбанк» о наставничестве»», «Положение ПАО «Совкомбанк» о профессиональном развитии».

Кроме того, в эмпирическую базу вошли результаты авторского исследования, проведенного в ПАО «Совкомбанк», включающего два этапа:

1) исследование практики использования коучинга в процессе профессионального развития молодых специалистов на основе глубинных интервью с экспертами компании. В исследовании приняли участие пять экспертов (HR-специалисты и менеджеры по управлению эффективностью) с опытом работы от 3 до 5 лет. Сбор данных осуществлялся в период с января по март 2026 года;

2) исследование практики использования коучинга в процессе профессионального развития молодых специалистов на основе глубинных интервью с участниками программ профессионального развития. В интервью приняли участие пять респондентов. Исследование проводилось в период с января по март 2026 года.

По итогам проведенных интервью был осуществлен сравнительный анализ полученных данных и их сопоставление.

Новизна работы состоит в анализе практики использования коучинга в процессе профессионального развития молодых специалистов в ПАО «Совкомбанк» путем проведения интервью с экспертами и опроса участников программы коучинга. На основе результатов исследования, выявлены проблемы и даны рекомендации по их решению.

Работа имеет следующую **структуру**: введение, три раздела, заключение, список использованных источников, приложения.

Основное содержание работы. В первой главе – «Теоретико-методологическое обоснование понятия коучинг: основные виды и функции» проведен анализ понятия «коучинг» в отечественной и зарубежной науке. Установлено, что коучинг представляет собой партнерское, долгосрочное взаимодействие коуча и клиента, направленное на максимальное раскрытие внутреннего потенциала последнего. Это не просто метод обучения навыкам,

а катализатор, способствующий трансформации мировоззрения. Согласно определению Международной Федерации коучинга, коучинг – это непрерывное сотрудничество для достижения реальных результатов как в личной, так и в профессиональной жизни. В.Е. Максимов определяет коучинг как технологию партнерского взаимодействия, позволяющую «навести порядок» в различных областях жизни.

Выделены ключевые принципы коучинга: конфиденциальность, нацеленность на решение проблемы клиента, клиентоориентированность, позитивный подход, честность и искренность. Показано, что соблюдение этих принципов обеспечивает эффективность коучинга и отличает его от других форм наставничества.

Рассмотрены основные виды коучинга в организации. Индивидуальный коучинг, или коучинг личностного роста, предполагает тесное взаимодействие коуча и клиента и направлен на личностный рост и достижение успеха в различных сферах, включая профессиональную карьеру; Управленческий коучинг представляет собой обучение в процессе управления, ориентированное на развитие организации, повышение эффективности исполнителей и выдвижение необходимых компании управленцев; Групповой коучинг направлен на группу лиц без строгих функциональных взаимосвязей, его результатом становится повышение как индивидуальной, так и групповой результативности, развитие вовлеченности и раскрытие навыков командной работы.; Коучинг для отдельно взятого проекта используется для достижения определенной цели или решения конкретной задачи. Системный коучинг проводится с работниками, между которыми имеются устойчивые системные связи, с целью организовать тесное взаимодействие с учетом интересов организации.

Проанализированы основные модели коучинга. Модель GROW, предложенная Д. Уитмором, включает этапы «Цель – Реальность – Варианты – Действия». Модель Мэри Бэт О’Нил предполагает выделение фаз заключения контракта, планирования деятельности, коучинга «по ходу

деятельности» и подведения итогов. Подход М. Аткинсона акцентирует нейтральную, беспристрастную и неосуждающую позицию коуча.

Сделан вывод, что коучинг в современных условиях позволяет организациям быстрее адаптироваться к изменениям, развивая у сотрудников самостоятельность, ответственность и мотивацию. Он повышает вовлеченность, экономит время менеджеров и стимулирует инновационную активность.

Во второй главе – «Методы и технологии профессионального развития молодых специалистов на предприятии» рассмотрена система профессионального развития, ее цели и инструменты. Профессиональное развитие определено как целенаправленная подготовка сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Особое значение оно имеет для молодых специалистов, способствуя адаптации, формированию компетенций, созданию основы для карьерного роста и лояльности. Ключевыми причинами инвестиций в развитие персонала названы: необходимость выживания организации в конкурентной среде, внедрение новых технологий и рост производительности труда.

Проанализированы основные методы и технологии. Наставничество определено как мощный инструмент передачи опыта, способствующий адаптации и формированию корпоративной культуры. Выделены классические формы наставничества, включая коучинг и менторство, а также неклассические: напарничество, теневое наставничество, развивающие командировки, реверсивное и виртуальное наставничество.

Рассмотрены технологии активного обучения: проблемно-ориентированное обучение, при котором обучающимся не передаются знания в готовом виде, а создаются проблемные ситуации для самостоятельного решения; адаптивная технология обучения, формирующая умение самостоятельно работать и контролировать себя; технология коллективного взаимообучения, предполагающая парную работу в статических,

динамических или вариационных парах; обучение в сотрудничестве, то есть в малых группах, где оценивается работа всей группы, а не отдельного обучающегося. Также проанализированы информационные технологии, стимулирующие познавательную деятельность, и тренинговые технологии, представляющие собой систему деятельности, направленную на отработку определенных задач. Отмечена эффективность деловых и имитационных игр для взрослой аудитории.

Внутрифирменное обучение реализуется через программы профессиональной подготовки к сертификации и программы развития кадрового потенциала в рамках стратегии организации. Подчеркнута эффективность формата «70–20–10»: 70% навыков – через практические задачи, 20% – через взаимодействие с коллегами (коуч, менеджер), 10% – через формальное обучение (тренинги, электронные курсы). Ключевыми показателями эффективности профессионального развития названы: снижение брака и текучести, рост производительности, соответствие личных целей сотрудников целям компании.

В третьей главе – «Практики использования коучинга в процессе профессионального развития молодых специалистов на примере ПАО «Совкомбанк»: программа и оценка эффективности» представлены результаты авторского эмпирического исследования.

Дана характеристика системы профессионального развития в ПАО «Совкомбанк», которая включает многоуровневую структуру: «курс новичка» (базовый и адаптационный этапы), углубленное обучение, коуч-сессии. Используются тренинги («Скрудж» – выявление потребностей клиента), метод «воронки продаж», принципы Tone of Voice, а также классическая модель коучинга GROW в сочетании с авторскими наработками.

Результаты интервью с экспертами показали:

Коучинг проводится ежемесячно с каждым сотрудником (при полной отработке месяца). Сессии ведут специально обученные менеджеры (сертифицированные коучи). Оценка результатов – по KPI (рейтинг

персональной эффективности). Определена экономическая эффективность: коучинг дороже, чем руководство без обучения коучингу, но дешевле приглашения сторонних тренеров; окупается за счет роста производительности и снижения текучести. Выделена управленческая эффективность: коучинг наиболее результативен для новичков и отстающих сотрудников; качество профессионального развития повышается, хотя прямого сокращения сроков не зафиксировано. Социально-психологическая эффективность: высокая удовлетворенность (85–90% положительных отзывов), рост уверенности и мотивации.

Ключевые барьеры: непонимание ценности коучинга со стороны сотрудников, перегруженность операционными задачами, нехватка времени у менеджеров, отсутствие системы поощрения для коуч-менеджеров, формальное восприятие коуч-сессий как «очередной проверки».

Эксперты отметили необходимость смещения от теории к практике, внедрения системы регулярных домашних заданий, создания системы вознаграждения и использования цифровых платформ.

Результаты интервью с участниками программ:

Основная цель профессионального развития – повышение качества обслуживания, освоение новых продуктов, карьерный рост. Выделены положительные эффекты, улучшение навыков коммуникации, стрессоустойчивости, уверенность в сложных переговорах, лучшее понимание психотипов клиентов и главные трудности, нехватка времени из-за высокой нагрузки, коучинг воспринимается как отдельное «мероприятие», а не часть рабочего процесса; внутреннее сопротивление изменениям (страх коммерции, привычки); недостаток практики и интерактива (особенно в индивидуальных сессиях); при групповом формате – дефицит персонализированной обратной связи.

Участники предложили увеличить долю практических занятий (ролевые игры, разбор реальных кейсов), внедрить геймификацию, добавить

промежуточные и итоговые сессии с индивидуальными разборами, создать короткие памятки после ключевых тем.

Сравнительный анализ мнений экспертов и участников выявил как общие позиции, так и различия. Общим является признание нехватки времени и перегруженности системной проблемой, требующей встраивания коучинга в рабочий график. И эксперты, и участники единодушны в необходимости сокращения теории в пользу практики, внедрения системы закрепления навыков между сессиями и организации обмена опытом между коллегами. Однако эксперты акцентируют институциональные барьеры – отсутствие мотивации, плохую интеграцию, непонимание ценности метода, тогда как участники делают акцент на психологических и эмоциональных барьерах – сложности совмещения обучения с работой, внутреннем сопротивлении. В отношении направлений развития эксперты стремятся к технологизации процесса коучинга через платформы, отчетность и включение показателей в КРІ, в то время как участники испытывают потребность в индивидуализированном подходе, поддержке, сопровождении и возможности адаптировать новые навыки под свои конкретные задачи.

По итогам проведенного исследования сформулированы следующие выводы: коучинг в ПАО «Совкомбанк» занимает важное место в системе профессионального развития молодых специалистов, но его эффективность снижается из-за организационных барьеров (нехватка времени, неинтегрированность в график), отсутствия системы поощрения и формального подхода. Участники демонстрируют скептическое отношение и сопротивление изменениям.

Практические рекомендации, сформулированные по итогам исследования:

1. Институционализация коучинга: включить показатели коучинговой активности в КРІ руководителей, учитывать при формировании премий.

2. Увеличение доли практики: разбор реальных кейсов, выполнение задач в рабочей среде, ролевые игры, мини-тренинги.

3. Обеспечение непрерывности: внедрение регулярных домашних заданий и промежуточного контроля, создание системы сопровождения между сессиями.

4. Использование цифровых платформ для обеспечения доступности сессий для удаленных команд и мгновенной обратной связи.

5. Индивидуализация обучения: официальное выделение времени на коучинг в рабочем графике, проведение индивидуальных разборов и выдача персональных рекомендаций.

6. Геймификация и мотивация: система баллов за применение навыков, соревновательные элементы, признание успехов.

В заключении работы было отмечено, что проведенное исследование позволило достичь поставленной цели и решить все задачи.

Теоретически обоснована сущность коучинга как партнерской технологии, направленной на раскрытие внутреннего потенциала сотрудника. Коучинг не заменяет традиционные формы обучения, а дополняет их, обеспечивая устойчивые поведенческие изменения. Его ключевые функции в организации: развитие персонала, повышение эффективности, организационное развитие, управление талантами, налаживание обратной связи. Проанализированы методы и технологии профессионального развития молодых специалистов. Показано, что эффективная система развития сочетает формальное обучение (10%), взаимодействие с коллегами (20%) и практическую деятельность (70%). Наиболее востребованными методами являются наставничество (в различных формах), тренинги, проблемно-ориентированное обучение и коучинг. Ключевая роль коучинга – в формировании самостоятельности, ответственности и осознанного подхода к работе. На основе авторского исследования (глубинные интервью с экспертами и участниками программ ПАО «Совкомбанк») установлено, что коучинг реально применяется и дает положительные эффекты: повышает

уверенность, улучшает коммуникативные навыки, способствует адаптации. Однако его эффективность ограничена системными барьерами. Выявлены ключевые барьеры: организационные (нехватка времени, перегруженность, невстроенность в рабочий график), мотивационные (отсутствие поощрения для коуч-менеджеров, непонимание ценности метода), методические (недостаток практики, слабая индивидуализация), психологические (сопротивление изменениям, скепсис). Сформулированы практические рекомендации по их преодолению.

Таким образом, коучинг является эффективным, но недоиспользуемым инструментом профессионального развития молодых специалистов. Его потенциал раскрывается при условии системного подхода: интеграции в рабочие процессы, мотивации участников, усиления практической составляющей и использования цифровых технологий. Результаты исследования могут быть использованы HR-службами и руководителями для совершенствования программ развития молодых кадров.

Перспективы дальнейшего исследования связаны с изучением долгосрочных эффектов коучинга, разработкой количественных методик оценки его экономической эффективности, а также адаптацией коучинговых моделей для дистанционного формата работы.