

РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

**БАБИЧ Оксана Викторовна**, доктор экономических наук, профессор, директор научно-исследовательского института фундаментальных и прикладных исследований, Брянский государственный университет имени академика И. Г. Петровского, адрес: Россия, г.Брянск, e-mail: oxy2210@yandex.ru  
AuthorID (РИНЦ): 556405

**КОЖУХОВА Юлия Эдуардовна**, старший преподаватель кафедры менеджмента и государственного управления, Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, адрес: Россия, г.Орел, e-mail: motina.julia@yandex.ru  
AuthorID (РИНЦ): 1058658

**Аннотация.** Целью исследования является рассмотрение системы профессионального развития персонала, определение ее роли в обеспечении эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и раскрытие основных и перспективных методов обучения сотрудников организации.

**Предметом исследования** являются методы обучения в системе профессионального развития персонала организаций.

**Методология исследования:** основой проведенного исследования стали работы отечественных и зарубежных ученых в области профессионального развития персонала, результаты эмпирических исследований международных компаний, а также системный, описательный, сопоставительный методы исследования.

**Результаты исследования:** раскрыто содержание системы управления профессиональным развитием персонала, представляющего собой комплексный непрерывный поэтапный процесс, направленный на повышение квалификации и совершенствование психологических характеристик сотрудников организации. Обоснована значимость и перспективность технологии коучинга в совокупности методов обучения персонала.

**Ключевые слова:** персонал организации, профессиональное развитие персонала, методы обучения персонала, коучинг.

*Для цит.:* Бабич О.В., Кожухова Ю.Э. Обучение как эффективный метод профессионального развития персонала в организации малого бизнеса //Среднерусский вестник общественных наук. 2022.- Том 17.-№1. С.166-185. -DOI: 10.22394/2071-2367-2022-17-1-166-185

COACHING AS AN EFFECTIVE EMPLOYEE DEVELOPMENT  
METHOD IN AN ORGANIZATION

**BAVICH O.V.**, Doctor of Economic Sciences,

Professor, Head of the Research Institute of

---

Fundamental and Applied Research, Bryansk State Academician I.G. Petrovski University (Russian Federation, Bryansk), e-mail: oxy2210@yandex.ru

**KOZHUKHOVA Yu. E.**, Senior Lecturer at the Department of Management and Public Administration, Central Russian Institute of Management - branch of RANEPА (Russian Federation, Orel), e-mail: motina.julia@yandex.ru

consider the system of employee professional development, to determine its role in ensuring the effectiveness of the activities of economic entities and to reveal the main and prospective employee development methods in an organization.

The article deals with several methods of coaching in the system of employee professional development in an organization. The research methodology is based on both the works of domestic and foreign scientists in the field of employee professional development and the results of empirical studies of international companies, as well as systematic, descriptive and comparative research methods.

As a result of the research, the authors draw conclusions that the management system of employee professional development is a complex continuous systematic process aimed to upgrade the skills and to improve the psychological characteristics of the employees of an organization. In addition, the authors substantiate the importance and prospectivity of coaching as one of several different employee development methods.

**Keywords:** personnel, employee professional development, employee development methods, coaching.

**Abstract.** The purpose of the article is to

**For citations:** *Tkalich, M. A., (2022) Planning of social processes at enterprises within the strategic programs of the rocket and space industry // Central Russian Journal of Social Sciences. volume 17, Issue 1. - P.166-185. -DOI: 10.22394/2071-2367-2022-17-1-166-185.*

### Введение

В современных условиях развития социально-экономических процессов значимым условием повышения уровня конкурентоспособности любого хозяйствующего субъекта является персонал организации. Для руководителей стал очевиден тот факт, что экономический успех предприятия напрямую зависит от производительности труда и степени вовлеченности работников в деятельность компании, а эти обстоятельства определяются уровнем профессионального развития персонала и местом, которое отведено этому вопросу в системе управления персоналом организации.

Вопросами профессионального развития персонала занимались такие отечественные ученые, как В. Н. Бобкова, М. В. Грачева, П. В. Журавлева, В. Г. Игнатова, М. А. Кузьмина, А. Я. Кибанова, И. А. Газиева, А. А. Грешных,

В. А. Столярова, А. С. Орехова, П. Н. Осипова [1.5].

Профессиональное развитие представляет собой собирательное понятие с множеством различных ответвлений. В первую очередь рассмотрим понятие профессионального развития в наиболее общем плане. Многие авторы определяют профессиональное развитие как систему мер, в основном экономических мероприятий, которые включают в себя обучение персонала, последовательное приобретение и накопление навыков, знаний и опыта и совершенствование тех качеств, которые необходимы для выполнения профессиональных обязанностей в процессе трудовой деятельности [7].

С позиции данных исследователей, система управления профессиональным развитием персонала – это постоянно действующий комплекс инструментов, внедренный в организации и направленный на реализацию стратегии компании.

К целям профессионального развития персонала целесообразно отнести:

- 1) эффективное выполнение новых комплексных задач;
- 2) увеличение инновационного потенциала персонала;
- 3) подготовка персонала к «горизонтальным» или «вертикальным» карьерным перемещениям;
- 4) приобретение знаний, выходящих за рамки существующей должности;
- 5) освоение работниками новых профессий, специальностей и участков работы;
- 6) получение персоналом более высокого класса или разряда;
- 7) освоение сотрудниками новых технологических решений и условий труда;
- 8) развитие навыков критического мышления и так называемых soft skills;
- 9) изучение новых форм организации труда в рамках бригадной или командной работы и др.

Задачи профессионального развития персонала – это те конкретные мероприятия, посредством реализации которых будут достигаться цели профессионального развития. Данные задачи носят прикладной характер и не могут быть сформулированы отвлеченно, т. е. вне какой-либо отдельной организации в конкретный момент времени. При этом необходимо иметь в виду, что стратегические мероприятия, направленные на профессиональное развитие персонала, должны являться продолжением общей стратегии развития организации.

### **Роль профессионального развития персонала в деятельности предприятий**

Требования к персоналу организации повышаются по мере развития технологий. По данным исследования международной консалтинговой компании Deloitte, в 2019 году среди 10 000 опрошенных компаний, в том числе 82 компаний России, было выявлено, что возглавляют список трендов для удержания квалифицированных сотрудников инструменты управления профессиональным развитием персонала, а именно программы обучения и развития [9]. Данные исследования другой международной консалтинговой компании – Ernst & Young Global Limited – в 2020 году среди крупнейших компаний России, а также представительств междуна-

родных организаций свидетельствуют о том, что с момента введения режима самоизоляции компании отмечают повышение внимания к уровню профессионального развития сотрудников. Объем переведенных в онлайн-формат развивающих и обучающих программ в большинстве компаний составляет 50 %, из них 36 % направлены на профессиональное развитие (рис. 1).

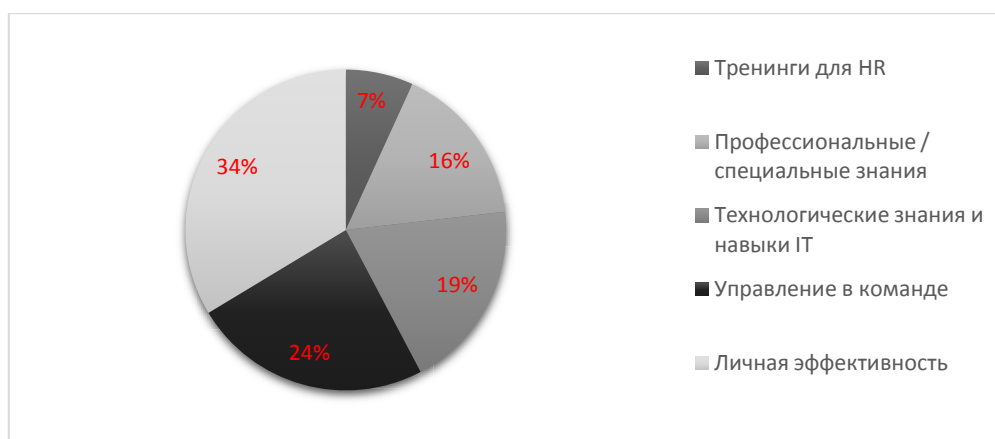


Рисунок 1 – Программы обучения, на которые повысился спрос в связи COVID-19 (% компаний) [10].

Figure 1 – Training programs for which demand has increased due to COVID-19 (% of companies)

Согласно социологическим исследованиям основными направлениями в развитии системы обучения персонала являются улучшение мобильности обучения (83 %) и получение большей свободы при выборе обучения (78 %) (рис. 2).

С целью эффективного определения направления профессионального развития работников предприятия, повышения профессиональной компетентности персонала компаниями России активно используются такие методы оценки специалистов, как коучинг, аттестация персонала, оценка «методом 360 градусов», тестирование, деловые игры, оценка на основе компетентностной модели. Так выделены наиболее популярные инструменты профессионального развития персонала для всех компаний: кадровый резерв, оценка персонала на основании компетентностной модели, аттестация персонала, ротация.

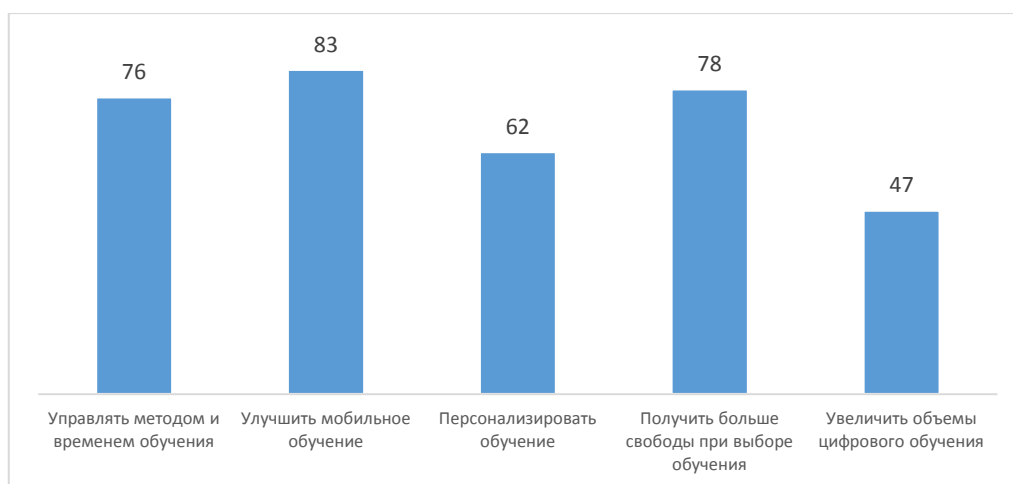


Рисунок 2 – Ключевые направления развития систем обучения персонала в 2021–2022 году [10]

Figure 2 – Key areas for the development of personnel training systems in 2021–2022

На управление персоналом влияют внешние и внутренние факторы, на которые необходимо опираться при разработке и реализации на практике методов профессионального развития сотрудников хозяйствующих субъектов. Их необходимо принимать во внимание только в совокупности для построения эффективной системы управления кадрами. В. Ф. Потуданская, Н. В. Боровских и Е. А. Кипевар в своей работе выделили следующие факторы (рис. 3) [6].

Внешние факторы:

- социальные факторы – качественные показатели: заработная плата, карьерный рост, личная реализация, повышение уровня благосостояния, социальные льготы. При таких условиях работы уменьшается текучесть кадров и растет эффективность выполнения задач;
- технические факторы: производительность труда, уровень оптимизации процессов производства, безопасные условия труда;
- экономические факторы: ситуация на рынке труда региона, уровень безработицы, уровень жизни населения;
- политико-правовые факторы: состояние экономики в стране и регионе, уровень развития отраслей.

Внутренние факторы:

- личностные характеристики: возраст, пол, навыки работы, знания, наличие образования и опыта;
- статусный потенциал: потребности, авторитет и уважение коллег и руководителей;
- мотивационный фактор: качественная и своевременно выполненная работа сотрудников. Они испытывают удовлетворение, когда цель является достижимой.

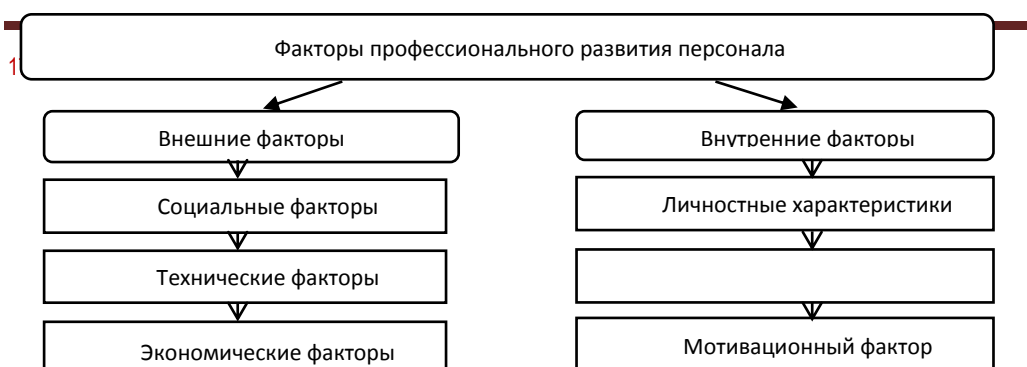


Рисунок 3 – Внешние и внутренние факторы профессионального развития персонала

Figure 3 – External and internal factors of professional development of personnel

Согласно проведенному исследованию ВЦИОМ, 64 % респондентов считают, что такие факторы, как повышение квалификации уже работающих сотрудников и подготовка молодых специалистов учебными заведениями Москвы, являются наиболее эффективной системой повышения квалификации сотрудников (рис. 4).

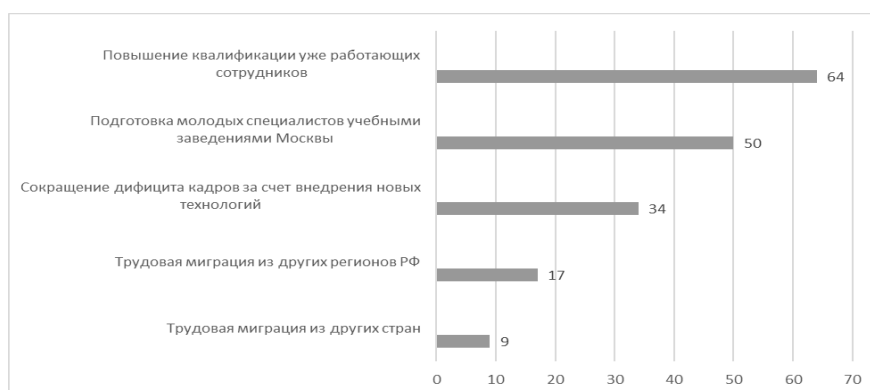


Рисунок 4 – Факторы, позволяющие повысить эффективность развития персонала [10]

Figure 4 – Factors to improve the efficiency of staff development

Уровень профессионального развития персонала – стратегический ресурс, который позволяет выйти на новый этап развития и повысить конкурентоспособность предприятия. Ранее большое внимание уделялось материальным ресурсам, но на данный момент кадрам отводится главная роль.

При отборе к кандидату предъявляются высокие требования, связанные с образованием, навыками, знаниями, полученным ранее опытом. Также стоит отметить, что сотрудники должны быть заинтересованы в повышении уровня своей квалификации.

### **Методы обучения в системе профессионального развития персонала**

Профессиональное развитие – довольно сложный и многогранный процесс, включающий в себя последовательное приобретение знаний, отработку и шлифовку навыков и умений, связанных с выбранным профессиональным направлением, обусловленных факторами социального происхождения. Необходимо отметить, что в систему профессионального развития включено обучение. В условиях развития информационного общества обучение персонала – это не средство управления и не мотивационный фактор, а вопрос устойчивого функционирования предприятия, его престижа и конкурентоспособности. К методам обучения, посредством которых реализуется профессиональное развитие персонала, следует отнести:

- наставничество. Многие организации пользуются этой недорогой и эффективной формой обучения, при которой линейные руководители оценивают выполнение данных ими задач, а затем дают рекомендации и конструктивную критику;

- производственный инструктаж;

- ротацию, представляющую собой метод, который подразумевает кратковременный переход сотрудника на иную должность или в другой отдел для предотвращения профессионального выгорания, приобретения вновь тяги к саморазвитию и, более того, овладения новыми навыками, что делает специалиста более универсальным;

- традиционное прослушивание лекций – в основном теоретическое обучение;

- тренинги – сочетание теории и практики;

- занятие в деловых играх, решение кейсов и т. п.

Персонал предприятия могут обучать в следующих формах: полный, частичный отрыв от их работы, а также без такового.

Методы обучения на рабочем месте имеют практическую направленность, позволяют окунуться в рабочий процесс и при этом быть непосредственно связанным с производственными функциями. Это методы наставничества, усложняющихся заданий, смены рабочего места, делегирования ответственности, производственного инструктажа и направленного приобретения опыта. Вне рабочего места может проводиться путем участия в специализированных конференциях и семинарах.

Результат такого вида обучения представляет собой вновь сформированные профессиональные компетенции. Оно проводится нанятыми спикерами и преподавателями с использованием актуальной информации и технологий, что непременно связано с определенными финансовыми затратами, однако многие крупные компании, участвующие в таких обучаю-

щих мероприятиях, считают это целесообразным. В число ресурсов системы по обучению сотрудников компании могут быть отнесены такие ресурсы, как финансы, человеческие ресурсы, материально-технические ресурсы, а также время – все эти ресурсы нужны для того, чтобы обеспечивать процесс обучения.

В свою очередь, профессиональная подготовка – это планомерное, организованное обучение сотрудников, выпуск квалифицированных сотрудников почти для любой сферы деятельности, которые имеют определенные специальные компетенции, а также способы общения.

Формы обучения персонала по месту его проведения:

- обучение, которое проводится в специальных учреждениях сферы образования;

- обучение, которое проводится в лицензированных подразделениях субъектов хозяйствования.

Профессиональное обучение по видам классифицируется следующим образом:

- индивидуальная форма обучения (обучающегося сотрудника закрепляют за одним из мастеров);

- групповая форма обучения (создание учебных групп);

- курсовая форма обучения (преподавание теории в образовательных учреждениях или корпоративных университетах).

Возможно индивидуальное профессиональное обучение, в рамках которого выбирают наставников с той или иной квалификацией, они получают гонорар, который выплачивает предприятие.

Возможно также коллективное обучение. Среди используемых методов нужно выделить групповые программы, индивидуальные программы, а также проведение производственных инструктажей.

Наставничество – традиционный метод обучения, осуществляемый без отрыва работника от его рабочего места. Это одна из старейших моделей, которые позволяют передавать необходимые знания, полезные для сотрудников.

Метод повышения уровня квалификации применяют для того, чтобы совершенствовать навыки работников, их способы общения, потому как это предполагает усиление требований в отношении профессии, повышение работников в их должностях. Его также используют для того, чтобы стимулировать работников к их профессиональному росту.

Выделяются виды обучающего процесса по его организации: самостоятельное повышение квалификации и организованное, которое проходит под руководством того или иного преподавателя.

Среди форм есть учебное, самостоятельное повышение квалификации, а также повышение уровня квалификации в учебных заведениях. В числе методов повышения уровня квалификации выделяют проведение лекционных занятий, семинарских занятий, лабораторных занятий, а также самостоятельных работ.



Профессиональная переподготовка представляет собой приобретение дополнительных знаний, навыков, предполагающих более глубокое изучение научных, учебных дисциплин, различных новых технологий, а также разделов техники. Обязательный характер такого обучения имеет связь как с переменами в профессиональной деятельности, так и с обновлением оснащенности. В случае его прохождения специалистами для того, чтобы они могли выполнять новые виды профессиональной деятельности, нормативные сроки должны превышать пятьсот часов занятий в аудиториях.

После эффективного повышения уровня квалификации работник получает возможность совмещения профессий по тем или иным схожим специальностям.

Обучение в зависимости от места его проведения бывает внутренним или внешним. Первое из них осуществляют в самой компании, тогда как для внешнего сотрудника компании должны быть доставлены в тренинг-центр, занимающийся их обучением. Каждый тип повышения уровня квалификации имеет свои сильные и слабые стороны. При внутреннем обучении сам процесс осуществляется внутри предприятия, работников не отрывают от выполнения их обязанностей. Подобное повышение уровня квалификации предполагает важные преимущества: компания не тратит средства в связи с необходимостью арендовать соответствующие помещения, тогда как работники продолжают выполнять возложенные на них обязанности.

В случае внешнего обучения сотрудник, который повышает на данный момент свою квалификацию, не занимается выполнением возложенной на него работы, здесь преимуществом следует указать смену обстановки, за счет чего сотрудник сможет больше сосредоточиться на своем обучении, а также сможет намного лучше усвоить данный ему материал. В зависимости от объекта повышения уровня квалификации само по себе обучение бывает открытым, а также корпоративным.

Если говорить о корпоративном обучении, то это развивающее мероприятие под определенным субъектом хозяйствования, в котором была учтена внутренняя, а также внешняя специфика деятельности. За счет качественного корпоративного тренинга обеспечивается сплочение коллектива, каждый из обучаемых вовлекается в общую деятельность, имеющую кардинальные отличия от ежедневно выполняемой им. Работники получают возможность лучше узнать друг друга, а также возможность общения, контактов в неформальной обстановке. При проведении тренинга появляется возможность ненавязчивого, мягкого решения конфликтов внутри коллектива. Помимо этого, квалифицированный тренер может создать атмосферу внутри такого коллектива более доброжелательной.

Открытый тренинг. Если говорить в целом, то это тип повышения уровня квалификации, когда все занятия разрабатываются без принятия во внимание тех или иных особенностей как всего субъекта хозяйствования,

так и рабочего коллектива. Отметим отсутствие внутренней формы открытых тренингов. Лучше всего, если такой тренинг будет осуществлять квалифицированный тренер. В нем обычно принимают участие все работники. Есть и другие варианты. К примеру, отправка нескольких работников предприятия на обучающие мероприятия, а они в дальнейшем доносят всю полученную на них информацию до своих коллег.

Следует здесь учесть и то, что внутри коллектива могут возникнуть конфликты из-за недостаточного уровня квалификации. В зависимости от объекта повышения могут быть выделены: повышение уровня квалификации руководящего состава, обучение средних менеджеров и обучение подчиненных сотрудников. Разные сотрудники имеют свои цели. Например, управленцы за счет повышения собственной квалификации смогут более оперативно принимать те или иные изменения, вносить корректировки, тогда как за счет обучения подчиненных сотрудников будет обеспечен рост качества выпускаемых предприятием товаров и пр. Должно быть учтено наличие закономерностей, характерных только для рынка нашей страны.

Мотивированность в обучении можно наблюдать в большей степени у менеджеров высшего звена, но здесь можно также увидеть тенденцию к снижению, говоря иными словами, чем более низкое положение занимает сотрудник в субъекте хозяйствования, тем меньше у него интереса как к обучению, так и к самообразованию.

Выбор соответствующего метода должен быть основан на конкретных условиях работы компании для реализации поставленных ею целей, а также для решения своих текущих задач. Из-за неправильного выбора типа, метода повышения квалификации возможны определенные негативные последствия.

Каждый из методов должен быть адаптирован под специфику работы субъекта хозяйствования при учете профессии каждого из обучаемых сотрудников.

Таким образом, в настоящее время профессиональное обучение – это неразрывный процесс, который ставит достижение целей предприятия в связь с управлением повышением квалификации работников.

Благодаря реализации данной концепции можно качественно оценить уровень эффективности обучения сотрудников предприятия. Но оценка не является целью, оценка – средство выявления недостатков работы системы, зоны развития, совершенствования, что обуславливает пользу обучения с финансовой точки зрения.

Процесс обучения целесообразно реализовывать на основе следующих принципов:

- наличие сильного мотивационного потенциала;
- интерактивность;
- конфиденциальность;
- возможность проведения множества повторений материала, который

был изучен;

- отсутствие «ошибок боязни»;
- динамичность доступа к необходимой информации;
- модульность;
- наличие активной справочной системы;
- доступность;
- возможность осуществления самоконтроля;
- индивидуализация;
- многовариантность и наглядность представляемой информации.

Поэтапная модель профессионального обучения персонала в организации приведена на рис. 5.

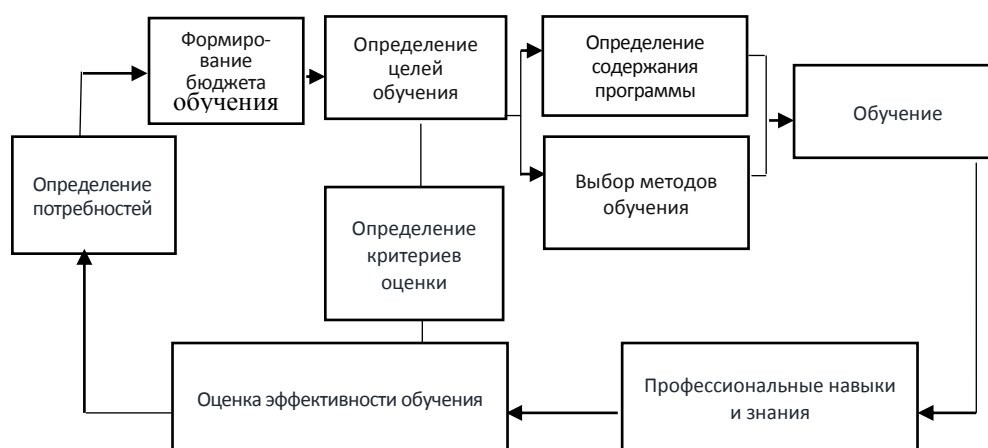


Рисунок 5 – Поэтапная модель профессионального обучения персонала в организации

Figure 5 – A phased model of professional training of personnel in an organization

Оценить эффективность обучения сотрудников того или иного хозяйствующего субъекта можно при помощи разных моделей, так как каждая модель имеет не только свои преимущества, но и недостатки. По этой причине выбор той или иной модели зависит от личного предпочтения специалиста, который оценивает эффективность обучения кадров, учитывая цели, которые преследует компания, отправляя своего сотрудника на обучение. По этой причине на данный момент, по мнению большого количества специалистов, в качестве проблемы выступает не наличие необходимости проводить оценочный анализ эффективности обучения или ее полное отсутствие, а выявление ее алгоритма с дальнейшим внесением в него изменений на основании потребностей той или иной компании.

Таким образом, нужно понимать необходимость результатов проведенной оценки для того, чтобы работать над улучшением обучающих, образовательных программ, планировать развитие сотрудников в професси-

ональном отношении, разрабатывать мероприятия, связанные с улучшением, модернизацией корпоративной системы по обучению сотрудников. За счет применения методик оценки можно дать гарантию соответствия обучения сотрудников предприятия реальным потребностям их самих и всего предприятия.

Выделяют различные научные подходы к профессиональному развитию персонала в организациях. Наиболее значимыми являются: экономический, социолого-управленческий, психологический и органический (рис. 6) [8].

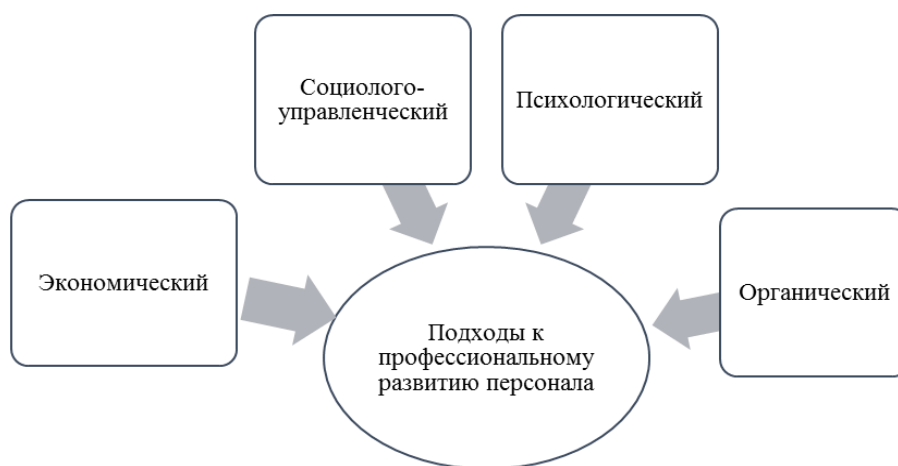


Рисунок 6 – Основные подходы к профессиональному развитию персонала

Figure 6 – Main approaches to the professional development of personnel

Экономический подход рассматривает профессиональное развитие персонала с точки зрения приращения экономической ценности человеческих ресурсов организации путем овладения работниками дополнительными трудовыми приемами. Поскольку здесь преобладает взгляд на персонал исключительно как на носителя «трудовой функции», данная концепция не уделяет внимания индивидуальным и личностным интересам работника, ставя их в зависимость от экономических интересов предприятия и его руководства. Как правило, профессиональное развитие в рамках этого подхода принимает форму четко ограниченных упорядоченных и иерархичных отношений по принципу «начальник – подчиненный».

Социолого-управленческий подход более глубоко рассматривает профессиональное развитие в качестве одного из направлений управления персоналом посредством использования таких категорий, как «профессиональная адаптация», «управление карьерой», «мотивация персонала» и т. п. Целью данного подхода является разработка форм и методов управления персоналом в целях увеличения эффективности его трудовой деятельности.

Психологический подход анализирует профессиональное развитие с

позиции самого работника и тех психических процессов, которые он переживает в ходе профессионального обучения или иного внешнего воздействия, вследствие чего на первый план выходят такие понятия, как «саморазвитие», «психологическая деформация», «кризис профессионального становления», «профессиональная деструкция» и т.д.

Важным достижением психологического подхода стала разработка категории потенциала работника в процессе трудовой деятельности. Представители этого подхода считают, что потенциал развития является важнейшим свойством личности и резервом продуктивности для профессионального развития индивида, где под потенциалом понимаются качества личности, определяющие возможность работника осуществлять трудовую деятельность и достигать необходимого уровня эффективности.

Органический подход к профессиональному развитию характерен тем, что управление персоналом рассматривается как гибкая система, в большей степени направленная на удовлетворение индивидуальных потребностей работника и, как следствие, на точечное развитие его профессиональных и личностных характеристик.

Как мы видим, приведенная нами понятийная модель профессионального развития сочетает в себе элементы каждого из подходов, однако концептуально оказывается наиболее близкой именно к органическому пониманию профессионального развития персонала.

В дальнейшем мы сможем наблюдать, как те или иные подходы «преломляются» в определении компонентов рассматриваемого понятия. В то же время, с другой стороны, с точки зрения работника целью профессионального развития является возможность удовлетворения потребностей в профессиональной самореализации (здесь находят свое применение рассмотренные выше психологический и органический подходы).

В числе принципов профессионального развития персонала современные исследователи называют комплексность, системность, целеориентированность, профессионализм, непрерывность, дифференцированность, индивидуализацию.

Действительно, только последовательность, поступательность и постоянный характер мероприятий по профессиональному развитию персонала способны оказать долгосрочное и положительное влияние на показатели организации и общую атмосферу в трудовом коллективе. При этом, как нас учат социолого-управленческий и психологический подходы, меры по профессиональному развитию должны быть индивидуально ориентированы, а методы – зависеть от личностных характеристик и потребностей каждого работника.

Методы профессионального развития персонала представляют собой конкретные способы его реализации на практике. Основные методы профессионального развития персонала приведены на рис. 7.

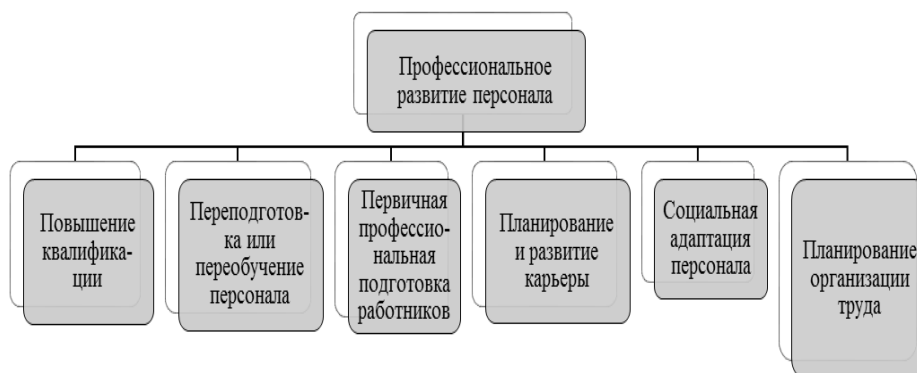


Рисунок 7 – Методы профессионального развития персонала  
Figure 7 – Methods of professional development of personnel

Системная модель обучения персонала организации приведена на рис. 8.

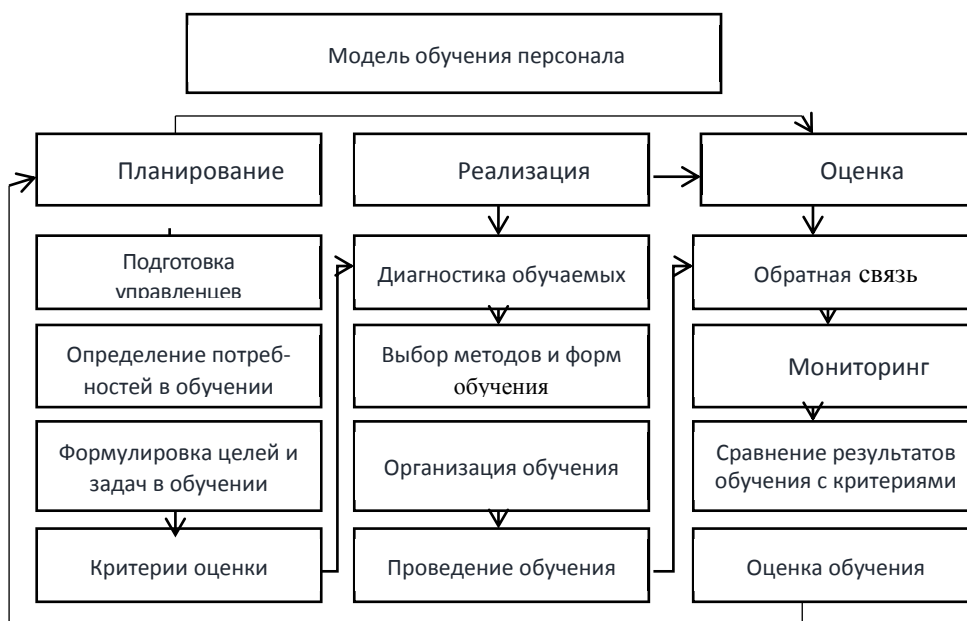


Рисунок 8 – Предлагаемая модель обучения персонала  
Figure 8 – Proposed staff training model

Рассмотрев методы, факторы, формы, потребности, подходы к профессиональному развитию персонала в системе управления человеческими ресурсами, следует отметить, что профессиональное развитие является

многоаспектным, постоянным процессом совершенствования навыков, знаний, умений персонала в целях повышения кадрового потенциала, а также эффективности труда.

### Технология коучинга в обучении персонала организации

По оценкам исследователей и практиков, в настоящее время одним из самых действенных методов обучения в профессиональном развитии персонала является коучинг.

Коучинговый подход – это формат индивидуального управления, формирования и реализации персональной траектории развития персонала. Он даёт уникальные возможности для развития управленческих компетенций, помогает достигать поставленных целей предприятия (рис. 9).

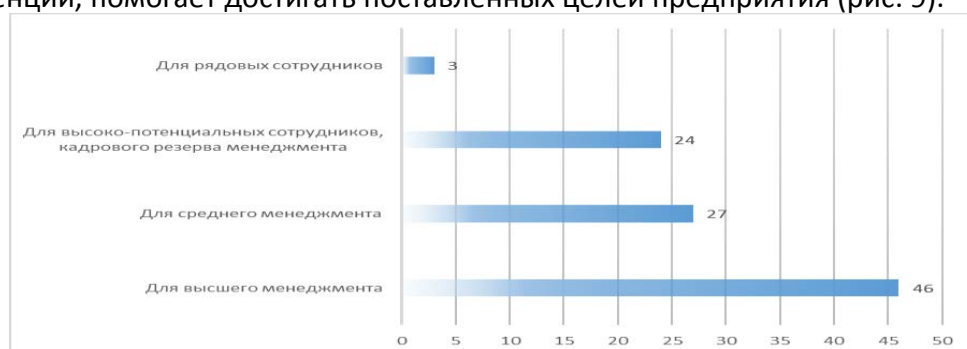


Рисунок 9 – Категории персонала, для которых используется коучинг [4]

Figure 9 – Categories of personnel for which coaching is used

Результаты исследования по применению коучинга, полученные международной компанией ВІТОВЕ, свидетельствуют о том, что данная технология обучения обладает максимальным развивающим потенциалом (рис. 10).

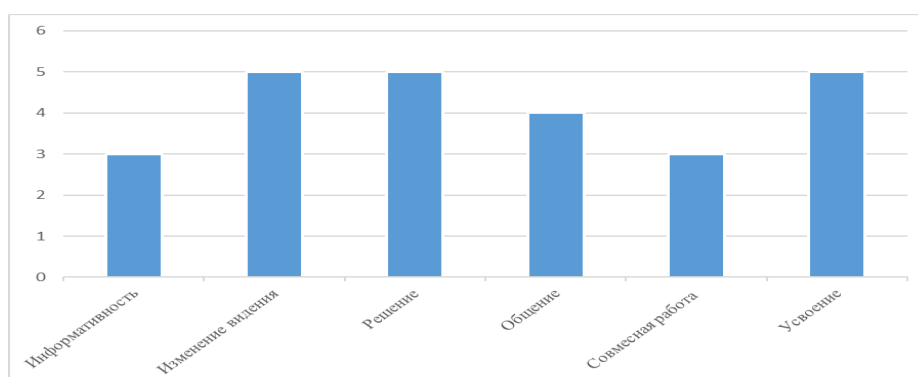


Рисунок 10 – Показатели эффективности коучинга как метода развития персонала [4]

Figure 10 – Performance indicators of coaching as a method of personnel development

Максимально эффективен коучинг в связи с тем, что позволяет изменить видение сотрудника (5 баллов), находить оптимальные решения (5 баллов) и даёт мощный потенциал для усвоения материала (5 баллов).

Кадровые решения, в которых эффективно применение метода коучинга, приведены на рис. 11.

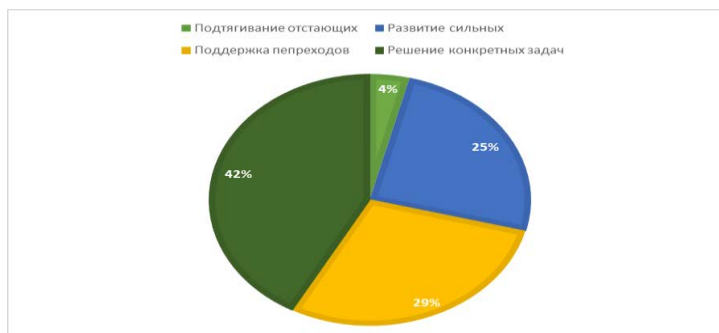


Рисунок 11 – Кадровые решения, в которых эффективно применение метода коучинга [4]

Figure 11 – Personnel decisions in which the coaching method is effective

Решение конкретных задач – это 42 % кадровых ситуаций, в которых используется коучинг. Также он эффективен для принятия решений в условиях неопределённости, где вероятно сопротивление персонала (29 %). В то же время для подтягивания отстающих сотрудников коучинг используется крайне редко (4 % ситуаций), что также закономерно: это дорогостоящий метод, который важно использовать для получения бизнес-эффектов. Преимущества коучинга как метода профессионального развития персонала приведены на рис. 12.



Рисунок 12 – Преимущества коучинга как метода профессионального развития персонала

Figure 12 – The benefits of coaching as a method of professional development of staff



Сильные стороны коучинга как метода профессионального развития персонала связаны с двумя векторами развития сотрудника:

- профессиональный потенциал – коучинг развивает профессиональные умения сотрудника, ориентирует в реализации целей;
- личностный потенциал – коучинг конструирует ценностный профиль сотрудника, помогает ему расти в способностях решения разных задач.

Основные принципы коучинг-развития персонала реализуются на стыке психологии, психотерапии и педагогики. Коучинг применяют образовательные учреждения, крупные компании и небольшие предприятия, планирующие повысить производительность труда и обеспечить эффективность управления.

Таким образом, коучинг является сегодня одним из самых эффективных методов обучения персонала.

### **Заключение**

Управление человеческими ресурсами – это прежде всего деятельность, направленная на развитие физических и духовных потребностей человека. В данном подходе на первом месте стоят интересы и мотивы сотрудника, тут полностью отсутствует потребительское отношение к нему.

По мнению авторов данного исследования, основными фундаментальными функциями управления человеческими ресурсами являются обучение, развитие и мотивация персонала, а также регулирование трудовых отношений и формирование коллективного духа.

Именно эти подсистемы оказывают самое весомое воздействие на эффективность труда работников, а значит, и всей компании. Требования к персоналу повышаются по мере развития технологий. Руководство предприятий заинтересовано в квалифицированном, проактивном и успешном персонале, способном решать бизнес-вызовы любого уровня, в связи с этим особенно ценится и поддерживается стремление работников к профессиональному развитию. В практической деятельности могут быть использованы совершенно разные инструменты и методы обучения и развития сотрудников. При этом у каждого метода и инструмента могут быть как свои достоинства, так и недостатки.

Руководство хозяйствующих субъектов самостоятельно выбирает, какой из методов развития персонала для его организации наиболее эффективен в сложившихся рыночных условиях, поставленных бизнес-вызовах. Чаще всего используется сочетание методов профессионального развития персонала.

Руководитель должен понимать: если он хочет успехов в своей деятельности, применяет инновации в сфере маркетинга, подбора персонала, внедряет новые технологии в компании, то и сотрудники должны соответствовать всем изменениям. На данном этапе руководитель принимает решение обучать свой персонал. Первое, о чем должен задуматься работодатель, цель обучения и результат. Обучение персонала должно преследовать определенные цели и помогать решению проблем, стоящих перед организацией.

Безусловно, профессиональное развитие происходит не одномомент-

но, а в течение определенного отрезка времени и носит долгосрочный характер, наиболее комплексный характер имеет следующее определение: «профессиональное развитие – это обеспечение процесса преподавания и обучения, направленное на приобретение работниками профессиональных знаний, навыков и склонностей, а также на применение этих знаний на практике». Исходя из этого определения, выделим следующие ключевые компоненты профессионального развития:

- характеристики и особенности работников;
- содержание (ответ на вопрос «что развивается?» в ходе профессионального развития), т. е. что должны знать и уметь работники (профессиональные компетенции, стандарты и квалификационные требования);
- организация и обеспечение процесса (ответ на вопрос «как развивается?»), т.е. подходы, модели и методы (в том числе практические) проведения обучения.

### Библиография / References:

1. Андреева И.В. Современные подходы к формированию системы обучения и повышения квалификации персонала // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 18. – С. 47-51.
2. Астафичева Е.Ю. Социально-психологическая адаптация персонала как фактор эффективности организационного взаимодействия // Среднерусский вестник общественных наук. – 2020. – Т. 15. – № 6. – С. 201-216.
3. Белолипецкая А.Е., Головина Т.А., Поповичева Н.Е. Мотивационная стратегия развития персонала // Среднерусский вестник общественных наук. – 2020. – Т. 15. – № 1. – С. 204-220.
4. Гужина Г.Н., Ежкова В.Г. Современные технологии подбора персонала и методы мотивации в процессе управления // Среднерусский вестник общественных наук. – 2021. – Т. 16. – № 2. – С. 112-124.
5. Зарипова Н.Ш., Хабарова Ю.А., Беляева К.Э. Система обучения персонала: характеристика, проблемы и пути их решения // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 10-1. – С. 419-426.
6. Кузнецова Т.А. Профессиональное обучение персонала: этапы, виды, методы проведения и способы оценки // Человеческий и производственный потенциал российской экономики перед глобальными и локальными вызовами, 2019. – С. 406-412.
7. Семина А.П. Анализ мирового опыта решения проблем в области развития систем обучения персонала // Наука и бизнес: пути развития. – 2020. – № 2 (104). – С. 137-140.
8. Тележкина Е.С. Роль системы обучения и развития персонала в организации // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития // Сборник материалов. РГУ им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), 2019. – С. 206-210.
9. Токарева Ю.А., Акулова Д.А., Ивонина Е.О. Внедрение цифровых технологий в управление системой обучения персонала // Цифровая транс-

формация общества, экономики, менеджмента и образования // Материалы конференции, 2020. – С. 125-132.

10. Яшкова Е.В., Синева Н.Л., Рогожина Е.С. Диагностика функционирования системы обучения и развития персонала в организации // Наука Красноярья. – 2020. – Т. 9. – № 4-4. – С. 274-278.

1. Andreeva, I.V. (2020) Sovremennye podhody k formirovaniyu sistemy obucheniya i povysheniya kvalifikacii personala [Modern approaches to the formation of a system of training and advanced training of personnel] // Innovacii. Nauka. Obrazovanie [Innovation. The science. Education]. – № 18. – P. 47-51. (In Russ.)

2. Astaficheva, E.Yu. (2020) Social'no-psihologicheskaya adaptaciya personala kak faktor effektivnosti organizacionnogo vzaimodejstviya [Sociopsychological adaptation of personnel as a factor of effectiveness of organizational interaction] // Srednerusskij vestnik obshchestvennyh nauk.– Т. 15. – № 6. – P. 201-216. (In Russ.)

3. Belolipeckaya, A.E., Golovina, T.A., Popovicheva, N.E. (2020) Motivacionnaya strategiya razvitiya personala [Motivational strategy of personnel development] // Srednerusskij vestnik obshchestvennyh nauk. – Т. 15. – № 1. – P. 204-220. (In Russ.)

4. Guzhina, G.N., Ezhkova, V.G. (2021) Sovremennye tekhnologii podbora personala i metody motivacii v processe upravleniya [Modern technologies of personnel selection and methods of motivation in the management process] // Srednerusskij vestnik obshchestvennyh. – Т. 16. – № 2. – P. 112-124. (In Russ.)

5. Zaripova, N.SH., Habarova, Yu.A., Belyaeva, K.E. (2019) Sistema obucheniya personala: harakteristika, problemy i puti ih resheniya [Personnel training system: characteristics, problems and solutions] // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. – Т. 9. – № 10-1. – P. 419-426. (In Russ.)

6. Kuznecova, T.A. (2019) Professional'noe obuchenie personala: etapy, vidy, metody provedeniya i sposoby ocenki [Professional training of personnel: stages, types, methods of conducting and methods of evaluation] // Chelovecheskij i proizvodstvennyj potencial rossijskoj ekonomiki pered global'nymi i lokal'nymi vyzovami.– P. 406-412. (In Russ.)

7. Semina, A.P. (2020) Analiz mirovogo opyta resheniya problem v oblasti razvitiya sistem obucheniya personala [Analysis of world experience in solving problems in the field of personnel training systems development] // Nauka i biznes: puti razvitiya. – №2 (104). – P. 137-140. (In Russ.)

8. Telezhkina, E.S. (2019) Rol' sistemy obucheniya i razvitiya personala v organizacii [The role of the personnel training and development system in the organization] // Ekonomika segodnya: sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya // Sbornik materialov. RGU im. A.N. Kosygina (Tekhnologii. Dizajn. Iskusstvo).– P. 206-210. (In Russ.)

9. Tokareva, Yu.A., Akulova, D.A., Ivonina, E.O. (2020) Vnedrenie cifrovyyh

tekhnologij v upravlenie sistemoj obucheniya personala [Introduction of digital technologies into the management of the personnel training system] // Cifrovaya transformaciya obshchestva, ekonomiki, menedzhmenta i obrazovaniya [Digital transformation of society, economics, management and education] // Materialy konferencii [Conference Proceedings]. – P. 125-132. (In Russ.)

10. YAshkova, E.V., Sineva, N.L., Rogozhina, E.S. (2020) Diagnostika funkcionirovaniya sistemy obucheniya i razvitiya personala v organizacii [Diagnostics of the functioning of the system of training and development of personnel in the organization] // Nauka Krasnoyar'ya [Science of Krasnoyarsk]. – T. 9. – № 4-4. – P. 274-278. (In Russ.)