



## Тренинг, менторство и коучинг – инструменты концепции «Обучение на протяжении всей жизни»

Конкурентоспособность компаний в значительной степени зависит от различных экспертов, от их знаний и умений, трудовых навыков и опыта. Предприниматели и менеджеры стремятся к улучшению технологий, к увеличению своей прибыли в основном посредством совершенствования профессиональных квалификаций своих сотрудников. Именно человеческий фактор является тем, что объединяет материальные и информационные ресурсы, и способен увеличить финансовые. Они не только производят продукт, но и планируют, организуют и контролируют текущий с ним процесс.

Предмет исследования в данной статье, являются основные инструменты, с помощью которых человеческий капитал может поддерживать и повышать свою конкурентоспособность в наше время, а именно наставничество и коучинг.

**Ключевые слова:** тренинг, менторство(наставничество), коучинг, обучение на протяжении всей жизни



## Training, coaching and mentoring – tools of the concept "Lifelong learning"

The competitiveness of companies is heavily dependent on various experts, from their knowledge and skills, work habits and experience. Entrepreneurs and managers strive to improve technology to increase their profits mainly by improving the professional skills of its employees. Namely the human factor is one that combines the material and information resources and is able to increase financial. They not only produce the product but also plan, organize and supervise the ongoing process with him.

Subject of study in this article are the main instruments through human capital can maintain and improve its competitiveness in our time, namely mentoring and coaching.

**Keywords:** training, mentoring, coaching, lifelong learning

### Введение

#### КОНЦЕПЦИЯ «ОБУЧЕНИЕ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕЙ ЖИЗНИ»

Национальная стратегия [7] обучения на протяжении всей жизни определяет стратегическую рамку государственной политики образования и обучения в период 2014 – 2020 г., направлена на достижение европейской цели интеллектуально-го, устойчивого и всестороннего роста.

Отличительной чертой болгарской стратегии обучения на протяжении всей жизни является

целостный подход, таким образом, охватываются все сферы обучения. Документ адресован для дошкольного воспитания и подготовке, общего школьного образования, профессионального образования и обучения, высшего образования, непрерывного образования взрослых, проверке достоверности результатов неформального образования и самостоятельного обучения. Стратегия определяет четыре ключевых приоритетов направленные на:

- Применение образовательного подхода, который содействует развитию всех учащихся и благоприятствует развитию мыслящих, умеющих и

инициативных индивидов, способных справиться с изменениями и неопределенностью;

- Повышение качества образования и обучения;

- Обеспечение образовательной среды для равноправного доступа к обучению на протяжении всей жизни для активной социальной интеграции и активного гражданского участия;

- стимулирование образования и обучения для удовлетворения потребностей экономики и изменений на рынке труда.

### КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

В современной экономической теории под термином «человеческий капитал» принято понимать запас знаний, навыков и умений, которыми обладает каждый человек и которыми он умеет пользоваться, как в процессе производства, так и с потребительской целью. Он воплощен в личности человека, а «капитал», потому что он является источником или будущих доходов, или будущих удовлетворений, или обоих вместе.

За последнее десятилетие конкурентоспособность человеческого фактора привлекла внимание многих исследователей и стала объектом изучения разных областей науки. По мнению Н. Лучко, конкурентоспособный специалист должен рассматриваться не только как продукт производства колледжа или высшего учебного заведения, но и как лицо, которое обладает определенными профессионально-личностными качествами.

По представленным определениям Н. Лучко [4] обобщает следующие выводы:

- Чтобы формировать профессионально значимые качества будущего специалиста, необходима новая инновационная образовательная среда;

- Конкурентоспособность будущего специалиста должна определять его профессиональная компетентность, в которой включены конкретные знания в сочетании с коммуникативными навыками для делового общения, знание иностранных языков, саморефлексии и ряд других качеств, важных для его личностного роста;

- Существенная особенность конкурентоспособных личностей и будущих профессионалов - это постоянные усилия к оптимизации специфических профилированных качеств;

- Важным условием для развития конкурентоспособности среди молодых специалистов имеют соответствующие личностные черты и профессиональные качества. К ним относятся: активность, эффективность, трудолюбие, дисциплина, ответственность, инициативность, гибкость, мобильность, лидерство, самостоятельность.

Усвоенные знания и навыки улучшаются и проверяются в практике на протяжении всей жизни [6] и формируют конкурентные преимущества личности.

Конкурентоспособность [5] является интегральной характеристикой, которая представляет собой сочетание личностных черт и профессиональных качеств индивида, определяет его способность выполнять конкретную рабочую деятельность эффективнее, чем другие исполнители, отличает его от других участников в конкуренции.

### ТРЕНИНГ

Тренинг представляет собой метод обучения, который служит для знакомства сначала с коллегами и их положением в иерархии, с историей и традициями организации, ее организационной структурой, корпоративной культурой, правилами безопасности и особенно для сплочения коллектива и построению единого корпоративного духа. Основные цели [1] тренинга направлены к приобретению знаний, развитию навыков и формированию отношений, которые имеют конкретную практическую направленность.

Главное, чтобы спровоцировать опыт через пережитое, порожденный активным участием в группе. Единственным условием для формирования тренинговой группы является совпадение интересов и преследование общих личностно-важных целей.

### МЕНТОРСТВО (НАСТАВНИЧЕСТВО)

Менторство (или наставничество) является инструментом, который экономические единицы могут использовать для «выращивания» и роста своих сотрудников. Оно может быть неформальной практикой или формальной (официальной) программой. Наставники показывают очевидное, объясняют и моделируют (оформляют). Менторство может практиковаться в различных формах: лицом к лицу или в небольших группах, или в различных комбинациях от менторов и обучаемых людей. Менторство оказывает влияние на корпоративную культуру, отправляя сообщение о том, что компания заботится о своих ценных сотрудниках, принимая разнообразие среди них. [2]

Ментор чаще всего работает на уровне ценностей и помогает людям моложе установить, уточнить и укрепить основные ценности и убеждения о собственных способностях, подавая пример / образец. Согласно определению Британского института развития персонала (CIPD), менторство является «длительный процесс поддержки, руководства и консультирования чаще всего профессионала более опытным коллегой, который передает свой обширный опыт, экспертное заключение и понимание работы и рабочего места. Это есть форма долгосрочного целенаправленного развития молодых профессионалов посредством наблюдения, выслушивания, задавая вопросы и давая указания, которое приносит пользу организации». Иногда считается, что менторство это отношения, в которых старший коллега пере-

дает опыт, рассказывая истории о своем опыте и, таким образом, передает экспертизу своему протеже. Дело в том, что это элемент наставничества, но лишь одна из его особенностей и верить, что это его основная черта, делает его неэффективным и искажает восприятие смысла и результативность его организации. По мнению Анелии Горгоровой из KSI, менторство является исключительной ситуацией, в которой есть возможность поддерживать конфиденциальную связь с более опытным профессионалом, для поддержки процесса развития и приобретения большего опыта в различных направлениях.

### КОУЧИНГ

Согласно определению Международной коуч федерации (ICF), коучинг является "партнерством с клиентами в процессе, вызывающий размышление и вдохновляя их, чтобы увеличить свой личный и профессиональный потенциал". Коучинг всегда за достижение целей - личных или организационных. Слово «коуч» (coach) означает "средство, для передвижения с одного места на другое". [3] Коучинг помогает достичь целей в бизнесе и поддерживает менеджеров непосредственно в процессе принятия решений. Коучинг катализирует путь к целям. Он представляет собой интенсивный диалог между равными партнерами (коучем и клиентом), что провоцирует мысль о том, как клиенту достигнуть с одного места, ситуации или позиции, где он сейчас, к своему избранному месту, ситуации или положению – т.е. цель, к которой он устремился. Коуч никогда не дает советы и не направляет. Он помогает структурировать путь к внутреннему знанию, задавая правильные вопросы, помогая создать план действий и поощряя в его осуществлении. Роль коуча вспомогательна обнадеживающая. Карьерный коуч является адвокатом клиента в процессе осознания его различных навыков и талантов.

Коуч считает, что работа должна приносить удовлетворение и радость, верит, что каждый человек имеет особые качества, которые необходимо выявить и развить считает, что каждый человек имеет право быть счастливым и встать утром, полный энергии и позитивного настроения. Коуч должен быть советником и поддержкой, которая помогает обнаружить свои таланты и понимание того, как лучше использовать их, так чтобы результат был на лицо - профессиональный рост и хороший социально-экономический статус.

Передвигающими, открытыми, ненаправляющими вопросами и больше выслушиванием, провоцирует человека самому достичь решения и открыть самый подходящий для него путь к желанной им цели. Коуч слушает и задает вопросы типа: «Какова твоя цель в данный момент?», «Где ты находишься от цели? Как бы выглядела эта цель в своем идеальном варианте, когда достигнешь ее?», «Что тебя останавливает на пути к цели?».

Коуч работает только с и единственно с точными, но открытыми вопросами. Его задача создать такую атмосферу, чтобы извлечь собственное решение от клиента, не давая ему готовые советы и направления. Ответственность коуча фокусироваться на индивидуальной ситуации клиента, помочь ему выяснить ценности и приоритеты, сформировать цели, что будет способствовать его материальному и духовному благополучию и содействовать процессу их достижения. Коучи обучены слушать, наблюдать, задавать точные вопросы, извлечь от клиента решения и стратегии, которые поддержат его для достижения своих целей. Задача коуча заключается в том, чтобы предоставить свою поддержку так, чтобы клиент расширил свои умения, чтобы использовал максимум ресурсов и собственный потенциал, чтобы постиг свои личные/организационные цели. Коучинг является конфиденциальным партнерством и взаимоотношением с высокой интенсивностью и эффективностью. В соответствии с целями коучинга, отношения окупаемости инвестиций может быть от 1-2 до 7 раз и больше.

### СХОДСТВА

Основное сходство между коучингом и менторством как инструментом, является то, что и хороший коуч, и хороший ментор использует ключевые умения, как активное выслушивание, присутствие, задает точные вопросы, прямая коммуникация, чтобы поддержать соответственно клиента (в коучинге) или протеже (в менторстве). И коучинг, и менторство помогают в том, чтобы организация могла максимально воспользоваться потенциалом людей в коллективе и они могли увеличить свой потенциал для реализации целей и приоритетов компании.

### РАЗЛИЧИЯ

Главное различие между двумя методами - ментор дает советы и направляет, а коуч – никогда. Менторство дает возможность профессионалу следовать указания более опытного коллеги, который передает ему более глубокий опыт, знание, экспертизу и понимание, и открывает перед ним двери к новым возможностям. Это форма долгосрочного целенаправленного развития молодых профессионалов, которое приносит пользы для организации. В первом методе, человек выбирает ментора сам. Он подходит для выходящих позиций, в которых, действительно, комплексность дел различается, так же, как и открыта рамка. При коучинге – наоборот. Коуч подходит со своей позицией, коллега более опытный профессионально, и контакт базируется на цели, задачи, рамки, которые ограничивают конкретное представление. Он более подходит в ситуациях, где необходимо конкретное профессиональное наведение. Коуч работает с вопросами и его це-

лью является спровоцировать клиента самому постигнуть ответов. Коуч служит клиенту как зеркало и дает перспективу о «внутренней игре» (в уме) клиента со стороны, которая останавливает его по пути к целям, и о ресурсах клиента, которые могут ему помочь достичь желанных результатов, если он желает их использовать. Коуч работает на предположении, что клиент обладает всеми ресурсами, включительно способностью открывать и использовать эти ресурсы для достижения своих целей, и выводит их из подсознания клиента. Коучинг используется на лимитированное время и ориентирован на достижение конкретной цели и результата.

#### ВЫГОДЫ И ПРЕИМУЩЕСТВА ОБОИХ МЕТОДОВ

И коучинг, и менторство являются высокоэффективными инструментами, поэтому они должны использоваться очень внимательно и всегда цели коучинг отношений и менторская работа должны быть починены стратегическим целям организации – «Преимущества менторства связаны с более широкой рамкой и более богатым знанием о процессах, о мире, об отношениях, о бизнесе в целом, которая действительно может обогатить человека во многих случаях больше в разных направлениях, а так же и в личном контакте, утверждает Анелия Горгорова из Key Success Indicators. [8] Коучинг исключительно полезен, когда преследуется конкретный и непосредственный результат над задачей в работе. Такая система приведет к активизации реализации стратегического направления (видения, миссии и ценностей) организации. Она имеет прямой результат на повышение обязательств и удовлетворение от работы. Следующая выгода от подомной целостной системы - увеличивает производительность высшего менеджмента и служителей. Подобная методика поддерживает развитие карьеры и управление талантами, а также управление знаниями и ведет к умножению знаний в организации. Коучинг и менторство являются ключевыми механизмами для передачи обучения во время тренингов на рабочем месте. Вместе эти два метода лучше всего подходят для передачи и развития знаний, навыков и опыта в организации.

#### НЕДОСТАТКИ И РИСКИ

“О дефектах трудно говорить, так как можно найти больше преимуществ, но с чисто бизнес точки зрения, это того стоит, следует отметить два факта – инвестиция по времени является большей, с точки зрения традиционного метода обучения, но оно дает более прямой результат на представление, кроме того, есть возможность ввести большую временную гибкость в подобных сессиях и более высокую степень целенаправленности фактов, которые волнуют конкретного профессионала – считает Анелия Григорова из

KSI. - Другим важным моментом является высокая стоимость подобного типа форм развития навыков, но они выплачиваются относительно быстро. Риски в целом трудно появляются, если коуч или наставник имеют большой опыт и в состоянии построить хороший контакт с теми, кто должен направлять его путешествие, названное «развитие навыков».» По мнению Ирины Гроздевой из Dreamers Do, при коучинге риски проистекают из нескольких факторов. Проблемой может стать, если клиент (индивид или организация) не осведомлен о преимуществах и процессе. Есть множество возможных сценариев. Вполне возможно, что высшее руководство не участвует в конкретном процессе и не понимает выгоды, преимущества и недостатки этого инструмента организации. Еще одна гипотеза, если менеджер по персоналу знает процесса коучинга и отбора тренеров и у него нет критерий. Согласно Гроздевой, каждая организация должна иметь по крайней мере одного человека, который полностью осведомлен о процессе - прошел коучинг курсы, он / она был тренирован. Риск может исходить из того факта, что данный человек использовал коучинг услуги и пришел к выводу, что коучинг именно то, что он уже получил. Истина заключается в том, что коучинг имеет много вариаций в соответствии с целями индивида / организации (карьерный коучинг, организационный коучинг, коучинг для руководителей, коучинг результатов и т.д.). Сами практикующие коучи/тренеры также различны как люди, поэтому необходимо тщательно подойти к выбору коуча и принять во внимание степень химии между коучем и клиентом, выделяет специалистка. Другой случай может произойти, если коучинг не связан с целями и результатами деятельности организации. Если коучинг выполняется самоцелью для развития умений, но при этом не связан с целями и результатами отдела или организации в целом, в зависимости от уровня коучинга менеджера/коллектива, это не обеспечит положительный эффект. Другая рискованная гипотеза связана с отсутствием профессионализма со стороны коуча. Если коуч утверждает, что он коуч, но при этом он не сертифицирован применять этот метод и применять другие методы, такие как консультирование, обучение, терапевтические элементы, менторинг и прочие, то доверять этому специалисту было бы рискованно.

#### Заключение

Привлечение и удержание ключевых сотрудников, особенно лучших среди них является сложной задачей для каждой области бизнеса. В прошлом лучших сотрудников можно было привлечь, предлагая больше денег, офисы побольше и новые титулы. Но это уже не так просто, и компании, которые понимают это, должны переосмотреть многие из своих основных методов, чтобы иметь возможность бороться за талантливых

сотрудников. В результате миграции профессионалов появляется нехватка квалифицированной рабочей силы и людей, а не исследований, доступ к капиталу, технологии или маркетинга, являются основным источником конкурентоспособности в каждой области. Наем и построение чувства ло-

яльности к компании лучших талантов, которые на протяжении всего своего жизненного пути нуждаются в менторах и еще больше в коучах, является самым большим приоритетом всех областей бизнеса.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Димитрова, Зл., «Тренингът като интерактивна форма на организация в обучението на студенти педагози», годишник на Университет «Проф. д-р Асен Златаров», Бургас, 2009., с. 195.
2. Караджова, Зл., Кадрова политика в туризма, Изд. «Божич», Бургас, 2012, с. 89.
3. Караджова, Зл., Управление на времето на човешките ресурси в туризма, Изд. Университет «Проф. д-р Асен Златаров», 2015, с. 100.
4. Лучко, Н. В. Проблемы развития конкурентоспособности личности будущего специалиста в области туризма и сервиса <conference.osu.ru/assets>
5. Недкова, Ант. и колектив, Маркетингово изследване на факторите за кризата с кадрите в отрасъл «Туризмъ», Издателство «Университет «Проф. д-р Асен Златаров» – Бургас, 2016, ISBN 978-619-7123-58-6, с. 97.
6. Тодорова, М., Финансовата грамотност – приоритет на образователната политика, Годишник на Университет «Проф. д-р Асен Златаров», Бургас, 2013, с. 66.
7. <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=880>
8. Григорова, А. [http://computerworld.bg/29122\\_kouching\\_i\\_mentorstvo\\_chuzhdici\\_s\\_ogromen\\_hr\\_potencial](http://computerworld.bg/29122_kouching_i_mentorstvo_chuzhdici_s_ogromen_hr_potencial)

### **Информация об авторе**

**Караджова Златина Калудова**  
(Болгария, Бургас)

Кандидат экономических наук  
Доцент кафедры маркетинга и туризма  
Университет им. проф. д-ра Асена Златарова  
E-mail: [zlatina\\_karadjova@abv.bg](mailto:zlatina_karadjova@abv.bg)

### **Information about the author**

**Karadzova Zlatina Kaludova**  
(Bulgaria, Bourgas)

PhD in Economic Sciences, Associate Professor  
Department of Marketing and Tourism  
University Prof. Dr. Asen Zlatarov  
E-mail: [zlatina\\_karadjova@abv.bg](mailto:zlatina_karadjova@abv.bg)