Ягафарова Гюзель Алмасовна
Кандидат педагогический наук
Институт химических технологий и инжиниринга,
Филиал в г. Стерлитамаке
ФГБОУ ВО УГНТУ

Чинкараева Дина Алексеевна
Магистрант,
Институт химических технологий и инжиниринга,
Филиал в г. Стерлитамаке
ФГБОУ ВО УГНТУ

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ОТДЕЛЕ СНАБЖЕНИЯ СЫРЬЕМ: ОТ КЛАССИЧЕСКОГО НАСТАВНИЧЕСТВА К КОРПОРАТИВНОМУ КОУЧИНГУ

Аннотация. В статье рассматривается эволюция подходов к развитию персонала в условиях современного нефтехимического предприятия. На основе сравнительного анализа наставничества и коучинга обосновывается необходимость трансформации традиционной системы передачи знаний в сторону интеграции коучингового подхода, особенно в такой динамичной сфере, как импортное снабжение.

Ключевые слова: Наставничество, коучинг, развитие персонала, импортное снабжение, нефтехимическое предприятие, управление коммуникациями.

В современном быстроизменяющемся мире обучение и развитие персонала становятся критическими факторами конкурентоспособности предприятия. Особенно это актуально для нефтехимической отрасли, где высокая технологическая сложность производства сочетается с необходимостью оперативного реагирования на изменения внешней среды – колебания цен на сырье, санкционные ограничения, трансформацию логистических цепочек и смену поставщиков.

Отдел импортного снабжения нефтехимического предприятия занимает особое место в этой системе. Сотрудники данного подразделения ежедневно сталкиваются с задачами, требующими не только глубоких профессиональных знаний в области закупок и логистики, но и развитых коммуникативных компетенций, стрессоустойчивости, способности принимать решения в условиях неопределенности. Традиционная система наставничества, десятилетиями доказавшая свою эффективность в передаче производственного опыта, в новых условиях требует переосмысления и дополнения современными инструментами развития персонала, среди которых особое место занимает корпоративный коучинг.

Цель настоящей статьи – обосновать необходимость и предложить пути перехода от классической модели наставничества к интеграции коучингового подхода в систему развития персонала отдела импортного снабжения нефтехимического предприятия.

Наставничество представляет собой процесс передачи опыта и знаний от более опытного работника к менее опытному. Главную роль в этой системе играет наставник, а процесс обучения происходит непрерывно, непосредственно в реальной рабочей обстановке, с решением реальных профессиональных задач.

В российской практике наставничество получило развитие еще в конце 1950-х годов, понимаясь как опека молодых рабочих более опытными коллегами. В нефтехимической отрасли эта традиция сохраняется до сих пор. Например, на предприятиях СИБУРа действует программа «Трудовое долголетие», в рамках которой более 140 экспертов-ветеранов, средний возраст которых составляет 62 года, передают уникальный опыт молодым специалистам. Ключевыми критериями отбора наставников являются «уникальная экспертиза, накопленная десятилетиями с учетом специфики производств, и способность к наставничеству» [6].

Наставничество охватывает широкий диапазон проблем и способствует прогрессу в рамках специфической области или организации. Оно основано на системе доверительных отношений, формирует безопасную среду для коммуникации и является важным элементом передачи неявных знаний при относительно невысоких затратах для компаний.

Коучинг – это целенаправленный процесс развития потенциала сотрудников, способствующий как максимизации их производительности, так и успешной деятельности компании. В отличие от наставничества, коучинг чаще направлен на достижение конкретного результата или овладение навыками [1].

Ключевое отличие коучинга заключается в его недирективном характере: коуч задает вопросы, а его подопечный, отвечая на них, самостоятельно находит решения. Коучинг вовлекает сотрудника в процесс анализа полученных знаний и способствует развитию его самостоятельности и ответственности. Как отмечает С.И. Капица, коучинг представляет собой эффективную социальную технологию формирования трудовой мотивации и корпоративного поведения сотрудников [5].

Важно подчеркнуть, что коучинг и наставничество не являются взаимоисключающими методами. Напротив, совместное использование программ коучинга и наставничества позволяет максимально раскрыть профессиональный потенциал сотрудников. Существует также промежуточная форма – менторинг, который представляет собой «своеобразный микс между наставничеством и коучингом» [3].

Сравнительный анализ методов наставничества и коучинга по ключевым критериям представлен в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ методов наставничества и коучинга

Критерий	Наставничество	Коучинг
Цель	Передача опыта, поддержка, карьерный рост	Достижение конкретного результата, развитие навыков
Роль наставника/коуча	Директивная – дает советы, делится опытом	Недирективная – задает вопросы, помогает найти решение
Фокус	Широкий диапазон проблем, общее развитие	Конкретное умение или сфера деятельности
Характер отношений	Долгосрочные, наставнические	Ориентированы на достижение целей

Отдел импортного снабжения нефтехимического предприятия функционирует в условиях высокой неопределенности. Санкционные ограничения, волатильность валютных курсов, изменение логистических маршрутов, необходимость поиска новых поставщиков в Азии – все эти факторы требуют от сотрудников не просто воспроизведения усвоенных алгоритмов, а способности самостоятельно анализировать ситуацию и принимать нестандартные решения.

Классическое наставничество, ориентированное на передачу проверенных знаний и отработанных схем, в таких условиях оказывается недостаточным. Сотруднику необходимы не только готовые ответы, но и навыки самостоятельного поиска решений, критического мышления, адаптивности. Именно эти качества развивает коучинговый подход [4].

В нефтехимическую отрасль приходит новое поколение специалистов, для которых характерны иные ожидания от работы и профессионального развития. Молодые сотрудники стремятся не просто получать указания, но и понимать смысл своих действий, видеть перспективы роста, участвовать в принятии решений. Коучинговый стиль управления, строящийся на диалогах, направленных на раскрытие потенциала сотрудников и развитие их инициативности, в большей степени соответствует этим ожиданиям.

Внедрение электронных торговых площадок, систем управления цепочками поставок, аналитических инструментов на основе больших данных требует от сотрудников отдела

снабжения постоянного обновления компетенций. В этой ситуации наставник, даже обладая богатым опытом, не всегда может быть экспертом в новых цифровых инструментах. Возникает потребность в реверсивном наставничестве и коучинговых методах, которые позволяют выстраивать взаимное обучение и использовать сильные стороны каждого сотрудника независимо от его возраста и стажа.

Переход от классического наставничества к интеграции коучингового подхода целесообразно осуществлять поэтапно:

Первый этап – диагностический. Оценка текущей системы наставничества, выявление потребностей в развитии сотрудников отдела снабжения, определение «точек роста», где коучинговые методы могут быть наиболее эффективны.

Второй этап – подготовка кадров. Обучение руководителей и опытных сотрудников основам коучинга, развитие навыков постановки вопросов, активного слушания, фасилитации. Как показывает практика СИБУРа, многие участники программ наставничества «проходят подготовку корпоративных тренеров», что создает основу для внедрения коучинговых компетенций [6].

Третий этап – пилотное внедрение. Апробация коучинговых методов на отдельных направлениях работы отдела снабжения, например, в процессе адаптации новых сотрудников или при освоении новых рынков закупок.

Четвертый этап – масштабирование и интеграция. Встраивание коучингового подхода в систему регулярного развития персонала, создание гибридной модели, сочетающей классическое наставничество для передачи базовых знаний и коучинг для развития управленческих и аналитических компетенций.

Наиболее перспективными направлениями применения коучингового подхода в деятельности отдела импортного снабжения представляются:

– Развитие переговорных навыков. Вместо директивного обучения техникам ведения переговоров – коучинговое сопровождение, позволяющее сотруднику самостоятельно анализировать свои сильные и слабые стороны в коммуникации с поставщиками.

– Принятие решений в нестандартных ситуациях. Коучинг помогает сотруднику структурировать проблему, рассмотреть альтернативные варианты и принять взвешенное решение при срывах поставок или изменении конъюнктуры рынка.

– Управление стрессом и эмоциональным интеллектом. Работа в условиях высокой неопределенности и ответственности требует развитой эмоциональной саморегуляции – компетенции, которая эффективно развивается именно через коучинговые методы.

Ключевая фигура в процессе перехода от наставничества к коучингу – руководитель отдела снабжения. Коучинговый стиль управления предполагает наличие доверия между руководителем и подчиненным. Руководителю необходимо научиться задавать правильные вопросы вместо того, чтобы давать готовые ответы, создавая условия для самостоятельного поиска решений сотрудниками. Как отмечают исследователи, «в отличие от классических методов управления, в коучинговом стиле акцент делается не на контроле, а на партнерских взаимоотношениях, доверии и сотрудничестве» [3].

Классическое наставничество, доказавшее свою эффективность на протяжении десятилетий развития отечественной промышленности, остается важнейшим инструментом передачи профессионального опыта в нефтехимической отрасли. Однако динамичные изменения внешней среды, усложнение задач импортного снабжения и трансформация ожиданий сотрудников требуют дополнения традиционной системы новыми подходами.

Корпоративный коучинг, ориентированный на раскрытие потенциала сотрудников, развитие их самостоятельности и способности принимать решения в нестандартных ситуациях, становится необходимым элементом современной системы развития персонала. Наиболее эффективной представляется гибридная модель, в которой классическое наставничество обеспечивает передачу базовых профессиональных знаний и корпоративных ценностей, а коучинговые методы развивают аналитическое мышление, коммуникативные компетенции и адаптивность сотрудников отдела импортного снабжения.

Переход к такой модели требует последовательных организационных изменений, подготовки руководителей и наставников, а также пересмотра подходов к оценке эффективности развития персонала. Однако инвестиции в эти изменения окупаются повышением качества работы отдела снабжения, снижением рисков, связанных с человеческим фактором, и созданием устойчивой системы подготовки кадров, способной эффективно работать в условиях постоянных изменений

Список литературы:

1. Зубова Л.А. Наставничество, фасилитация, менторство, коучинг. Особенности и различия // Молодой ученый. – 2021. – № 46 (388). – С. 74-76.
2. Воробьева Е.В., Разуменко В.А., Семенова Н.К. Сравнительный анализ коучинга и наставничества персонала организации, их характеристики // Молодой ученый. – 2016. – № 12 (116). – С. 1193-1196.
3. Бонадыкова О.А., Зимонина О.В. Сравнительный анализ коучинга и наставничества в процессе управления персоналом // Инфоурок. – 2023.
4. Большакова Ю.М. Программы наставничества в развитии менеджмента компаний и трансформации бизнеса // Государственная служба. – 2024. – Т. 26. – № 3.
5. Капица С.И. Коучинг как новая эффективная социальная технология формирования трудовой мотивации и корпоративного поведения сотрудников современных организаций // CyberLeninka.
6. Опыт не подводит: СИБУР развивает на своих предприятиях программу наставничества «Трудовое долголетие» // Нижнекамскнефтехим. – 2026