

# ПОТЕНЦИАЛ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОУЧИНГА В УПРАВЛЕНИИ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

## POTENTIAL TO USE COACHING IN STAFF CAREER MANAGEMENT

ПОЛУЧЕНО 01.03.2023 ОДОБРЕНО 10.03.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2023

УДК 159.9 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-2-89-94



**ГАСПАРОВИЧ Е.О.**

*Канд. пед. наук, доцент кафедры «Управления персоналом и психологии»,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина»,  
г. Екатеринбург*

**GASPAROVICH E.O.**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Assistant Professor, Department of Personnel Management  
and Psychology, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** geo1605@yandex.ru



**КОНЕВА Д.А.**

*Ассистент кафедры «Управления персоналом и психологии»,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина»,  
г. Екатеринбург*

**KONEVA D.A.**

*Assistant, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University  
named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** d.a.koneva@urfu.ru



**БЕЛЬКО Н.В.**

*Магистрант 2 курса кафедры «Управления персоналом и психологии»,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина»,  
г. Екатеринбург*

**BEL'KO N.V.**

*Master's Degree Student, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University  
named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** belkonvit@gmail.com



**ТОКАРЕВ А.Г.**

*Преподаватель-исследователь, профессиональный коуч,  
куратор Академии профессионального коучинга «5 Призм», г. Екатеринбург*

**TOKAREV A.G.**

*Teacher-Researcher, Professional Coach, Curator, Academy of Professional Coaching "5 Prisms",  
Ekaterinburg*

**e-mail:** tochkae@yandex.ru

### Аннотация

Управление персоналом на предприятии с использованием потенциала коучинга представляется перспективным направлением в деятельности менеджера по управлению карьерой персонала. Актуальным является определение новых HR-решений по вопросу реализации данного процесса в практике функционирования управления персоналом предприятия.

В теоретической части рассматриваются определения карьеры, коучинга, цели применения коучинга. Анализируется процесс трансформации системы управления карьерой персонала при применении технологий карьерного коучинга. Проблема в том, что применение традиционных инструментов в управлении карьерой теряет свою актуальность и не имеет решающего значения на выбор работниками стратегии построения карьеры. Вместе с тем в сфере профессионального развития возрастает роль корпоративного коучинга, который становится эффективным инструментом развития организационной культуры и нематериальной мотивации работников. Цель исследования — раскрыть потенциал коучинга в управлении карьерой персонала и выработать рекомендации по применению коучинга в корпоративной системе управления карьерой персонала.

*В практической части исследован уровень удовлетворенности работников системой управления карьерой предприятий Тюменской области. Методами интервьюирования и анкетирования изучены и проанализированы причины ухода из компаний перспективных работников. На основании полученных данных разработаны практические рекомендации по применению коучинга в корпоративной системе управления карьерой персонала.*

*Новизна исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке основных положений использования потенциала коучинга в управлении карьерой персонала.*

*Практической значимостью исследования является возможность дальнейшей реализации потенциала коучинга в управлении карьерой персонала предприятия.*

**Ключевые слова:** управление персоналом, коучинг, коучинговые инструменты, карьера, управление карьерой, система управления персоналом.

#### **Abstract**

*Personnel management at an enterprise using the potential of coaching seems to be a promising direction in the activity of a manager in personnel career management. Relevant is the definition of new HR-decisions on the implementation of this process in the practice of functioning of the enterprise's personnel management.*

*In the theoretical part of the study, the definitions of career, coaching, and the goals of coaching are considered. The process of transformation of the personnel career management system in the application of career coaching technologies is analyzed. The problem is that the use of traditional tools in career management is losing its relevance and does not play a decisive role in the choice of career building strategies by employees. At the same time, the role of corporate coaching is growing in the field of professional development, which is becoming an effective tool for developing organizational culture and non-material motivation of employees. The purpose of the study is to reveal the potential of coaching in personnel career management and to develop recommendations for the use of coaching in the corporate system of personnel career management.*

*In the practical part, a study was made of the level of satisfaction of employees of large and medium-sized enterprises in the Tyumen region with a career management system. By the method of interviewing, the reasons for the departure of promising employees from companies were studied and analyzed. Based on the data obtained, practical recommendations were developed for the use of coaching in the corporate system of personnel career management. The novelty of the study lies in the theoretical substantiation and development of the main provisions for using the potential of coaching in personnel career management.*

*The practical significance of the study is the possibility of further realization of the potential of coaching in managing the career of the enterprise personnel.*

**Keywords:** personnel management, coaching, coaching tools, career, career management, personnel management system.

## **АКТУАЛЬНОСТЬ И НОВИЗНА ИССЛЕДОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОУЧИНГА В УПРАВЛЕНИИ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА**

Востребованность исследований в области изучения управления карьерой персонала на предприятии исходит из современной ситуации. Предприятия приспосабливаются к новым условиям, в том числе продиктованным активной текучестью персонала, потерей высококвалифицированных кадров. Сохранение и укрепление позиций предприятия на рынке в эпоху турбулентности возможно только при поддержке, сопровождении, управлении карьерой персонала предприятия. Коучинг становится продуктивным инструментом в решении данного вопроса. Растущие требования к уровню квалификации, качеству труда, качеству управления персоналом в целом и управлению карьерой персонала, в частности, актуализируют проблему изучения потенциала использования коучинга в управлении карьерой персонала предприятия.

Объектом исследования является процесс управления карьерой персонала. Предметом — коучинг в управлении карьерой персонала. Цель исследования — раскрыть потенциал коучинга в управлении карьерой персонала и выработать рекомендации по совершенствованию использования коучинга в управлении карьерой персонала.

Гипотеза исследования: в условиях быстроменяющегося мира традиционные инструменты системы управления карьерой персонала теряют свою эффективность и не оказывают значимого влияния на уровень удовлетворенности своей карьерой, в силу чего для повышения мотивации, эффективного привлечения и удержания в компании перспективных работников целесообразно включить в систему управления персоналом современные инструменты корпоративного коучинга.

Задачи исследования: дать представление о процессе управления карьерой персонала; анализ уровня удовлетворенности персонала системой управления карьерой; изучение специфики потенциала использования коучинга в управлении карьерой персонала; разработка практических

рекомендаций по применению коучинга в корпоративной системе управления карьерой персонала.

В процессе исследования применялись следующие методы: теоретические (анализ, обобщение и синтез научной литературы), практические (анкетирование сотрудников, выборочное интервьюирование с уволившимися сотрудниками различных средних и крупных организаций).

Новизна исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке основных положений использования потенциала коучинга в управлении карьерой персонала.

Практической значимостью исследования является возможность дальнейшей реализации потенциала коучинга в решении вопросов управления карьерой персонала предприятия.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОУЧИНГА В УПРАВЛЕНИИ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА**

В настоящее время наблюдается активизация теоретических и методологических исследований по вопросам применения коучинга. Этому посвящается много работ зарубежных авторов, однако в данном исследовании акцент сделан на эффективности его применения в управлении карьерой персонала. Таким образом, для начала необходимо определиться с понятием «карьера». В исследованиях «карьера» рассматривается с двух точек зрения: как понятие, обозначающее род деятельности, и как определенное положение в обществе, которое достигается благодаря успехам в выбранной деятельности [9]. М.Я. Сонин трактует карьеру как индивидуально осознанные позиции и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. Н.К. Плавник, К.А. Кравченко — как смену стадий развития сотрудника в компании [13]. В работах Е.В. Маслова карьера рассматривается в широком смысле как продвижение в области общественной, производственной, служебной, научной деятельности. Последовательность важных перемен в трудовой деятельности, связанных

с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда [10]. В.А. Дятлов и В.В. Травин включают в понятие мотивационные факторы и рассматривают карьеру как процесс деятельности, в ходе которого работник продвигается по службе, осваивает новые технологии, обязанности и социальные роли. Авторы связывают ее с мотивацией к достижению успеха и самоотдачей, самоконтролем, работоспособностью, уверенностью в себе, подразумевая под этим процесс самореализации, который сопровождается признанием и является результатом продвижения по службе [17]. Е.О. Гаспарович, Т.К. Коваленко и др. исследуют гендерные различия карьерных предпочтений на разных этапах трудовой жизни [4] в условиях цифровизации HR-менеджмента [18].

При всех отличиях единым во всех указанных подходах и значимым для данного исследования является то, что карьера понимается как смена состояний работника, процесс его развития и продвижения. В рамках данного исследования также важно обратиться к понятию «коучинг». Основателем коучинга считается Т. Голви. Он понимал его как раскрытие потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности и перенес его принципы в бизнес из спорта, где работал спортивным тренером [8].

В исследованиях представлено достаточное количество определений данного термина, однако однозначной трактовки не существует. Теоретическую основу развития коучинга составляли труды М. Эриксона, П. Ф. Друкера, Д. Уитмора, М. Дауни и других зарубежных и отечественных исследователей. Но одно из наиболее полных и применимых для данного исследования понятий коучинга дал Э. Парслоу. Согласно его подходу коучинг — это система принципов и приемов, которые способствуют развитию потенциала личности и группы, совместно работающих людей, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала [12]. В бизнесе корпоративный коучинг рассматривают как технологию управления конкурентоспособностью компании, которая направлена на активацию внутренних резервов и ресурсов компании посредством мотивации сотрудников к работе и развития у них ответственности за конечный результат [7]. А в управлении персоналом его рассматривают прежде всего как раскрытие потенциала сотрудников, связанного с потребностями и интересами личности [1].

На практике коучинг представляет собой синтез методик психологического консультирования, тренингов и традиционного наставничества [14]. В соответствии с современным определением, представленным Международной Федерацией Коучинга (ICF), профессиональным коучингом является сотрудничество, которое помогает добиваться реальных результатов в личной и профессиональной жизни. Посред-

ством коучинга клиенты углубляют свою осознанность, повышают личную эффективность и качество жизни [16].

В данном исследовании под *коучингом* понимается *инструмент профессионального развития работника, направленный на достижение целей организации, что в полной мере отражает возможность его применения в управлении карьерой персонала.*

## ОПИСАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОУЧИНГА В УПРАВЛЕНИИ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

В процессе исследования был проведен анализ уровня удовлетворенности системой управления карьерой более 100 работников различных категорий (руководители, специалисты, служащие) в возрасте до 40 лет, осуществляющих трудовую деятельность на средних и крупных предприятиях Тюменской области. Анализ показал, что для большинства работников (63%) построение карьеры является важной целью в жизни. При этом на вопрос «Насколько вы оцениваете вероятность построить успешную карьеру на текущем месте работы» половина респондентов низко оценили свои шансы на карьерный успех в компании: 13% не видят шансов, 39% отметили низкую вероятность. Такие данные свидетельствуют о неэффективности систем управления карьерой персонала в средних и крупных компаниях, поскольку понимание своих перспектив является базисной потребностью работников при построении карьерной траектории.

На утверждение «Работодатель заинтересован в продвижении своих сотрудников» «Точно да» ответили всего 17% сотрудников, а «Совсем нет» — 20% респондентов, на утверждение «В моей компании поддерживающая и благоприятная культура, способствующая карьерному росту» «полностью согласен» и «скорее, согласен» ответили 38% сотрудников, а «скорее, не согласен» и «категорически не согласен» — 62%. Приблизительно одинаково опрошиваемые оценили возможность в полной мере реализовать свой опыт и способности на текущем месте работы: 48% не видят этой возможности, 52% считают, что такая возможность есть. Полученные данные можно представить в виде таблицы.

На открытый вопрос в анкете «Какие в вашей компании используются инструменты по управлению карьерой» наиболее часто встречались следующие ответы: обучение (курсы, тренинги и другие обучающие мероприятия), резерв кадров и наставничество.

Результаты опроса позволяют сделать вывод, что многие работники не понимают своих карьерных перспектив

Таблица

Результаты опроса работников

Утверждения	Результаты анкетирования			
Важно ли для вас построить хорошую карьеру?	Совсем не важно 14 %	Скорее не важно 24 %	Скорее важно 38 %	Очень важно 24 %
Насколько вы оцениваете вероятность построить успешную карьеру на текущем месте работы?	Без шансов 13 %	Низкая вероятность 37 %	Высокая вероятность 36 %	Уверен полностью 14 %
Работодатель заинтересован в продвижении своих сотрудников	Совсем нет 20 %	Скорее, нет 32 %	Скорее, да 31 %	Точно да 17 %
В моей компании поддерживающая и благоприятная культура, способствующая карьерному росту	Полностью согласен 10%	Скорее, согласен 28%	Скорее, не согласен 50%	Категорически не согласен 12%
Имеете ли вы возможность в полной мере использовать свой опыт и способности на текущем месте работы?	Совсем не имею такой возможности 6 %	Скорее, нет 42%	Скорее, да 40 %	Имею в полной мере 12%

и в большей части негативно оценивают действия работодателей в части управления карьерой.

В рамках исследования интересными также являются данные интервью с уволившимися работниками. Среди основных причин, по которым сотрудники принимали решения сменить работу, называли отсутствие перспектив карьерного роста и взаимопонимания с непосредственным руководителем, постоянные переработки и низкую заработную плату. Особое значение в интервью уделялось проблемам, связанным с карьерой и корпоративной культурой. Так, по мнению многих опрошенных, возможности для карьерного роста в их компании присутствовали, но в управлении карьерой использовались в основном традиционные способы, которые слабо учитывают цели самого работника. Руководители в компаниях предпочитали директивный стиль руководства и не были заинтересованы в развитии и продвижении своих подчиненных.

### РЕКОМЕНДАЦИИ МЕНЕДЖЕРУ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ПО ПРИМЕНЕНИЮ КОУЧИНГА В КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

Данные проведенного практического исследования говорят о сложностях в управлении карьерой персонала многих предприятий, что требует принятия незамедлительных решений, иначе негативно скажется на перспективах их общего развития. Для решения отмеченной проблемы представляется целесообразным внедрять в систему управления карьерой персонала коучинговые методики. Коучинг является неформальной формой консультирования, он создает в компании поддерживающую культуру, где каждый может максимально раскрыть свой потенциал, и направлен на постановку личных целей, которые отражают интересы работника, и на выработку мер по их достижению. При этом осознание работниками своих целей, понимание результата и собственной мотивации является основой повышения не только личной продуктивности, но и продуктивности всего предприятия (коллектива, команды) в целом [11]. Коучинг способствует развитию у работников наблюдательности и анализу решений, помогает осознать сильные стороны, обращает внимание на выборы и возможности развития успешной карьеры [2].

Чтобы коучинг был эффективен, он должен носить системный характер. При этом это довольно ресурсоемкий проект. Он требует немало времени и денежных вложений [7]. В связи с чем целесообразно развивать его через обученных руководителей-коучей. Это соответствует международной тенденции, где внутренние коучи замещают привлеченных специалистов на различных уровнях организационной структуры.

В таком подходе управление сотрудниками осуществляется таким образом, что они фактически действуют самостоятельно, но при этом остаются под руководством руководителя-коуча [5]. Этот коучинг встраивается во все этапы управления персоналом, культуру общения руководителей и подчиненных, планирование и контроль результатов деятельности, выполнение работниками своих должностных обязанностей. При этом руководитель создает условия для достижения результатов, а не учит подчиненного как действовать.

Стратегию интегрирования коучинга в систему управления карьерой персонала компании целесообразно проводить в соответствии с основными этапами профессионального пути сотрудника. Предлагаемую модель внедрения коучинговых методик представим на рисунке.

При внедрении коучинга в систему управления карьерой необходимо обеспечить взаимосвязь его целей на всех этапах пути работника. Так, внедрение коучинга в собеседования позволит кандидатам лучше понять свои профессиональные ожидания и сделать осознанный выбор, а компания при этом сможет нанять более вовлеченных работников и снизить текучесть кадров в период их адаптации. Далее коуч-наставник помогает новым работникам быстрее адаптироваться, содействует их профессиональному развитию и участвует в оценке результатов деятельности [15]. Руководители-коучи помогают работникам определить свои карьерные цели и наметить шаги по их достижению. Результатом данного этапа может быть индивидуальный план развития. В процессе основной работы целесообразно внедрить коучинговые сессии при включении работника в кадровый резерв, переводе на новую должность или проект, а также проведении ежегодной оценки персонала, чтобы регулярно намечать профессиональные цели и отслеживать их выполнение. А в случае, если работник решил уволиться, коучинговая беседа поможет выявить слабые места в управлении персоналом, повысит шансы удержать работника в компании или оставит ему возможность вернуться. При этом предлагаемая модель может использовать различные инструменты и методы управления персоналом в зависимости от целей и специфики компании.

В качестве практических рекомендаций по применению коучинга в корпоративной системе управления карьерой персонала для выявления карьерных планов и потребностей сотрудников организациям необходимо следующее. Во-первых, внедрять специальные методы в исследования карьерной активности (анкетирование, интервью, тестирование, наблюдение). Во-вторых, предоставлять работникам информацию о том, как лучше реализовать план своего развития, используя ресурсы компании. В-третьих, предоставлять поддержку и помощь работникам в области выстраивания карьерного пути и планирования своего развития [6].

Этап	Инструмент, использующий коучинговые методики
Подбор	Карьерное консультирование, собеседования
Адаптация	Наставничество и менторинг
Мотивация	Индивидуальный план развития, карьерограмма, нематериальная мотивация
Обучение и развитие	Кадровый резерв, обучение, тренинги по управлению карьерой
Эффективная работа	Ротация кадров, перевод с проекта на проект, оценка персонала
Увольнение	Stay и exit-интервью

Рис. Модель внедрения коучинга в управление карьерой

Учитывая воздействие цифровых технологий и экономических изменений [18], в сфере профессионального развития возрастает роль карьерного коучинга, который может стать эффективным инструментом развития организационной культуры и нематериальной мотивации работников.

В коучинге используют много современных методов: вопрос-ответ, психологические техники, мозговые штурмы, арт-терапевтические техники. Его практическое использование дает возможность оптимизировать человеческие ресурсы, которыми обладает компания, повышает осознанность и ответственность персонала при построении карьеры, способствует созданию атмосферы доверия и развитию процессов самообучения. Следовательно, можно говорить о том, что применение коучинга в процессе управления карьерой персонала может сделать его более результативным и эффективным. Более 70% работодателей отмечают выгоду от его использования, обусловленную повышением качества взаимоотношений и эффективности трудовой деятельности, а более 86% считают, что окупили вложенные в коучинг средства [3].

В заключение отметим: управление карьерой персонала является важным и актуальным направлением в реализации кадровой стратегии компании. При этом многие применяемые на отечественных предприятиях инструменты управления карьерой не учитывают интересы работников, а поэтому теряют свою актуальность и не оказывают решающего влияния на выбор стратегии построения карьеры. Таким образом, в исследовании раскрыт потенциал коучинга в управлении карьерой персонала и разработаны рекомендации по совершенствованию использования коучинга в управлении карьерой персонала.

Перспективой исследования становится реализация практических рекомендаций для средних и крупных отечественных компаний. Для совершенствования управления карьерой персонала целесообразно выявлять потребности работников, развивать поддерживающую культуру и применять коучинговые инструменты в управлении персоналом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Агамурзаева Л.М.* Рынок коучинга в России // *Инновации. Наука. Образование.* — 2021. — № 28. — С. 164–172.
2. *Адаменко А.А.* Коучинг в образовательном процессе создания кадров для развития экономики / *А.А. Адаменко, С.М. Воронова* // *Вестник Академии знаний.* — 2021. — № 47 (6). — С. 10–12. — DOI 10.24412/2304-6139-2021-6-10-12.
3. *Барсукова А.В.* Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития в компании / *А.В. Барсукова, В.В. Задворная* // *Скиф. Вопросы студенческой науки.* — 2019. — № 10 (38). — С. 91–94.
4. *Гаспарович Е.О., Коваленко Т.К., Токарев А.Г.* Гендерные особенности профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России.* — 2018. — Т. 7. — № 3. — С. 23–28.
5. *Герцен А.А.* Коучинг как инструмент управления развитием персонала / *А.А. Герцен, М.А. Шуковская* // *Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке.* — 2020. — Т. 1. — С. 204–208.
6. *Демина В.В.* Управление карьерой на основе развития компетенций / *В.В. Демина, И.Ю. Усачева* // *Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество.* — 2021. — № 1. — С. 74–82.
7. *Клиновицкая А.Я.* Коучинг в системе управления персоналом предприятия // *Scientific online journal Meridian.* — 2020. — № 3 (37). — С. 165–167.

8. *Маляев А.Р.* Тренинг и коучинг как способы стимулирования профессионального развития, карьерного и личностного роста // *Globus.* — 2022. — Т. 8. — № 4 (69). — С. 30–32.
9. *Малева М.С.* О сущностном понимании профессиональной карьеры личности в отечественной и зарубежной психологии / *М.С. Малева, А.Е. Юрицин* // *Вестник Университета «Кластер».* — 2022. — № 4 (4). — С. 56–64.
10. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. *П.В. Шеметова.* — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. — 312 с.
11. *Меркульев М.Ю.* Коучинг как методика развития потенциала человека и организации / *М.Ю. Меркульев, Т.А. Меркульева* // *Человеческий фактор: Социальный психолог.* — 2022. — № 1 (43). — С. 67–73.
12. *Парслоу Э.* Коучинг в обучении: практические методы и техники / *Э. Парслоу, М. Рэй.* — СПб.: Питер, 2013.
13. *Плавник Н.К.* Коучинг как инструмент развития человеческих ресурсов в условиях современной экономики // *Бизнес. Образование. Экономика: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Минск, 01–02 апреля 2021 года* / Редколлегия: *В.В. Манкевич [и др.]*. — Минск: Государственное учреждение образования «Институт бизнеса Белорусского государственного университета», 2021. — С. 700–702.
14. *Сомова С.П.* Коучинг как современный инструмент развития персонала // *Синергия Наук.* — 2020. — № 53. — С. 719–725.
15. *Султанишина А.М.* Коучинг как технология адаптации персонала // *Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы.* — 2018. — № 2 (46). — С. 157–161.
16. *Токарева Ю.А., Гаспарович Е.О., Шурыгина Н.А., Линдер В.И.* Адаптация методики оценки управленческих компетенций руководителя // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России.* — 2022. — Т. 11. — № 2. — С. 66–71.
17. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 1998. — 272 с.
18. *Gasparovich E.O., Uskova E.V., Dongauzer E.V.* The Impact of Digitalization on Employee Engagement / *E.O. Gasparovich* // *Lecture Notes in Networks and Systems.* — 2021. — Vol. 161 LNNS. — P. 143–150. — DOI 10.1007/978-3-030-60926-9\_20.

## REFERENCES

1. *Agamurzaeva L.M.* Rynok kouchinga v Rossii / *L.M. Agamurzaeva* // — 2021. — № 28. — S. 164–172.
2. *Adamenko A.A.* Kouching v obrazovatel'nom processe sozdaniya kadrov dlya razvitiya ekonomiki / *A.A. Adamenko, S.M. Voronova* // *Vestnik Akademii znaniy.* — 2021. — № 47 (6). — S. 10–12. — DOI 10.24412/2304-6139-2021-6-10-12.
3. *Barsukova A.V.* Kouching kak instrument effektivnogo obucheniya i razvitiya v kompanii / *A.V. Barsukova, V.V. Zadvornaya* // *Skif. Voprosy studencheskoj nauki.* — 2019. — № 10 (38). — S. 91–94.
4. *Gasparovich E.O., Kovalenko T.K., Tokarev A.G.* Gendernye osobennosti professional'noj motivacii i kar'ernyh orientacij na raznyh etapah professional'nogo puti // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii.* — 2018. — Т. 7, № 3. — S. 23–28.
5. *Gercen A.A.* Kouching kak instrument upravleniya razvitiem personala / *A.A. Gercen, M.A. SHCHukovskaya* // *Nauchno-tekhnicheskoe i ekonomicheskoe sotrudnichestvo stran ATR v XXI veke.* — 2020. — Т. 1. — S. 204–208.

6. Demina V.V. Upravlenie kar'eroj na osnove razvitiya kompetencij / V.V. Demina, I.YU. Usacheva // Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. Seriya: CHelovek i obshchestvo. — 2021. — № 1. — S. 74–82.
7. Klinovickaya A.YA. Kouching v sisteme upravleniya personalom predpriyatiya / A.YA. Klinovickaya // Scientific online journal Meridian. — 2020. — № 3 (37). — S. 165–167.
8. Mailyan A.R. Trening i kouching kak sposoby stimulirovaniya professional'nogo razvitiya, kar'ernogo i lichnostnogo rosta / A.R. Mailyan // Globus. — 2022. — T. 8, № 4 (69). — S. 30–32.
9. Maleeva M.S. O sushchnostnom ponimanii professional'noj kar'ery lichnosti v otechestvennoj i zarubezhnoj psihologii / M.S. Maleeva, A. E. YUricin // Vestnik Universiteta “Klaster”. — 2022. — № 4 (4). — S. 56–64.
10. Maslov E.V. Upravlenie personalom predpriyatiya: Uchebnoe posobie / Pod red. P.V. SHemetova. M.: INFRA-M; Novosibirsk: NGAЕiU, 2000. — 312 s.
11. Merkul'ev M.YU. Kouching kak metodika razvitiya potentsiala cheloveka i organizacii / M.YU. Merkul'ev, T.A. Merkul'eva // CHelovecheskij faktor: Social'nyj psiholog. — 2022. — № 1 (43). — S. 67–73.
12. Parslou E. Kouching v obuchenii: prakticheskie metody i tekhniki / E. Parslou, M. Rej. — SPb: Piter, 2013.
13. Plavnik N.K. Kouching kak instrument razvitiya chelovecheskih resursov v usloviyah sovremennoj ekonomiki / N.K. Plavnik // Biznes. Obrazovanie. Ekonomika: Sbornik statej Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Minsk, 01–02 aprelya 2021 goda / Redkollegiya: V.V. Mankevich [i dr.]. — Minsk: Gosudarstvennoe uchrezhdenie obrazovaniya “Institut biznesa Belorusskogo gosudarstvennogo universiteta”, 2021. — S. 700–702.
14. Somova S.P. Kouching kak sovremennyy instrument razvitiya personala / S.P. Somova // Sinergiya Nauk. — 2020. — № 53. — S. 719–725.
15. Sultanshina A.M. Kouching kak tekhnologiya adaptacii personala / A.M. Sultanshina // Vestnik Bashkirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. M. Akmully. — 2018. — № 2 (46). — S. 157–161.
16. Tokareva YU.A., Gasparovich E.O., SHurygina N.A., Linder V.I. Adaptaciya metodiki ocenki upravlencheskih kompetencij rukovoditelya // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2022. — T. 11. — № 2. — S. 66–71.
17. Travin V.V., Dyatlov V.A. Menedzhment personala predpriyatiya. M.: Delo, 1998. — 272 s.
18. Gasparovich E.O., Uskova E.V., Dongauzer E.V. The Impact of Digitalization on Employee Engagement / E.O. Gasparovich // Lecture Notes in Networks and Systems. — 2021. — Vol. 161 LNNS. — P. 143–150. — DOI 10.1007/978-3-030-60926-9\_20.

Стэйли Л.

## ЛИЧНОСТЬ И ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА: КАК КАЖДЫЙ ИЗ НАС ВЛИЯЕТ НА ОКРУЖАЮЩИХ

М. Альпина Паблшер, 2022, 248 с.

*Уникален не только каждый человек, но и каждое наше взаимодействие. Доктор философии Лайонел Стэйли много лет посвятил изучению индивидуальных и групповых динамик — социально-психологических процессов, определяющих поведение человека и членов малых групп. В этой книге он говорит о бессознательных и зачастую иррациональных причинах поведения, которое демонстрируют люди в межличностных отношениях, а также в группах и коллективах. Они помогают определить свои границы, выстроить взаимоотношения в семье, кругу друзей и рабочем коллективе. Книга будет полезна руководителям, менеджерам, HR-специалистам, которые хотят эффективнее организовать совместную работу и быстро разрешать конфликты, а также всем, кто стремится глубже понять себя и наладить отношения с окружающими.*

