

**Белоусова Наталья Евгеньевна**

соискатель

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет»

ИП Белоусова Наталья Евгеньевна

DOI 10.31483/r-127089

## **КАК ИИ ПОМОГАЕТ ВНЕДРЯТЬ ИНСТРУМЕНТЫ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

***Аннотация:** внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в коучинг и наставничество открывает новые возможности для персонализированного обучения и профессионального развития сотрудников. В статье рассматриваются основные AI-инструменты, применяемые в корпоративном наставничестве, включая чат-ботов, виртуальных ассистентов, анализ данных для персонализации обучения и VR/AR-решения. Проведен анализ преимуществ и ограничений применения ИИ в коучинге, а также рассмотрены подтвержденные кейсы использования AI-технологий в образовательных и корпоративных программах. В заключение предложены перспективы развития AI-коучинга, включая гибридные модели взаимодействия, углубленную персонализацию обучения и нормативное регулирование использования ИИ в сфере HR.*

***Ключевые слова:** искусственный интеллект, коучинг, наставничество, персонализация обучения, HR-технологии, корпоративное обучение, чат-боты, виртуальные ассистенты, анализ данных, VR/AR-технологии.*

Современный бизнес сталкивается с необходимостью непрерывного развития сотрудников, что делает коучинг и наставничество важными инструментами управления персоналом. Традиционные подходы к обучению и профессиональному развитию сотрудников требуют значительных временных и финансовых ресурсов, а также высокой квалификации наставников. В условиях цифровиза-

ции и быстрого технологического прогресса возникает вопрос: может ли искусственный интеллект (ИИ) оптимизировать эти процессы и сделать их более доступными и эффективными?

За последние годы технологии ИИ активно внедряются в сферу управления персоналом. Компании используют алгоритмы машинного обучения, чат-ботов, системы анализа данных и другие AI-инструменты для автоматизированного обучения, персонализированного подбора наставников и мониторинга прогресса сотрудников.

Несмотря на очевидные преимущества, связанные с внедрением ИИ в коучинг и наставничество, существуют и определенные вызовы. Одним из главных является сохранение человеческого фактора, поскольку мотивация, личностное развитие и психологическая поддержка требуют эмпатии и эмоционального интеллекта, которыми технологии пока не обладают в полной мере. Кроме того, важно учитывать вопросы этики, конфиденциальности данных и возможного сопротивления сотрудников к использованию цифровых наставников.

#### *Цель исследования*

Цель данной работы – проанализировать, каким образом технологии искусственного интеллекта помогают внедрять инструменты коучинга и наставничества в организациях, а также определить их ключевые преимущества и ограничения.

#### *Задачи исследования*

- изучить основные технологии ИИ, применяемые в коучинге и наставничестве;
- рассмотреть преимущества и вызовы, связанные с внедрением ИИ в систему корпоративного обучения;
- проанализировать реальные кейсы использования ИИ в корпоративном коучинге;
- определить перспективы и возможные направления развития AI-коучинга.

Настоящее исследование направлено на выявление эффективных практик и возможностей использования искусственного интеллекта для повышения качества наставничества и коучинга в компаниях, а также на определение факторов, которые необходимо учитывать при интеграции AI-инструментов в HR-процессы.

*1. Искусственный интеллект в коучинге и наставничестве: основные технологии.*

Коучинг и наставничество играют важную роль в развитии сотрудников, повышении их мотивации и профессиональной компетентности. Однако традиционные программы часто требуют значительных ресурсов и времени, а эффективность зависит от квалификации наставников. Внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) в эти процессы позволяет автоматизировать ряд задач, сделать наставничество более доступным и персонализированным.

Современные AI-инструменты применяются в коучинге и наставничестве по нескольким ключевым направлениям.

#### *Чат-боты и виртуальные ассистенты для коучинга*

Одним из наиболее популярных решений являются чат-боты и голосовые помощники, использующие обработку естественного языка (NLP) и машинное обучение. Они могут:

- отвечать на вопросы сотрудников, давать советы по профессиональному развитию;
- напоминать о запланированных задачах и следить за прогрессом;
- предоставлять персонализированные рекомендации на основе собранных данных.

Примером является IBM Watson, который интегрируется в HR-системы и помогает компаниям анализировать данные о сотрудниках, выявлять потребности в обучении и предлагать индивидуальные программы развития.

#### *Персонализированные рекомендации и анализ данных*

ИИ может анализировать огромные массивы данных, включая поведение сотрудников, их карьерные цели и уровень компетенций. Это позволяет:

- подбирать индивидуальные программы обучения и развития;
- определять потенциальных наставников на основе навыков и опыта;
- автоматически оценивать эффективность коучинга и корректировать стратегии наставничества.

Примером является платформа BetterUp, которая использует ИИ для подбора коучей и персонализации обучения, анализируя психометрические данные сотрудников.

#### *Автоматизированная обратная связь и мониторинг прогресса*

ИИ-инструменты помогают оценивать успехи сотрудников, предоставляя объективную обратную связь. Они могут:

- автоматически анализировать достижения и выявлять зоны для улучшения;
- формировать отчеты о прогрессе и предлагать корректирующие меры;
- использовать sentiment-анализ для определения эмоционального состояния сотрудников.

Подобные технологии применяются в HRM-платформах, таких как TalentLMS, которые интегрируют AI-аналитику для персонализированного обучения и мониторинга результатов.

#### *Виртуальная и дополненная реальность (VR/AR) для наставничества*

Использование VR и AR позволяет моделировать рабочие ситуации, обучать сотрудников в интерактивной среде и развивать soft skills. Например:

- симуляция сложных переговоров или управленческих решений;
- создание виртуальных менторских встреч с экспертами;
- практическое обучение через геймификацию.

Компании, такие как PwC и Walmart, уже используют VR-тренинги для развития лидерских качеств и soft skills среди сотрудников.

#### *Выводы*

ИИ значительно расширяет возможности коучинга и наставничества, предлагая персонализированные, доступные и автоматизированные решения. Однако

важно учитывать, что технологии должны дополнять традиционные методы, а не заменять живых наставников.

На российском рынке сохраняется потенциал для создания и развития сервисов, схожих с примерами, перечисленными выше.

## *2. Преимущества и ограничения использования ИИ в коучинге и наставничестве.*

Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в коучинг и наставничество предоставляет компаниям широкие возможности для персонализации обучения, автоматизации процессов и повышения эффективности взаимодействия сотрудников. Однако, несмотря на очевидные преимущества, существуют и определенные ограничения, которые необходимо учитывать при интеграции AI-технологий в корпоративное обучение.

### *Преимущества использования ИИ в коучинге и наставничестве*

#### *1. Доступность 24/7 и масштабируемость.*

ИИ-платформы позволяют сотрудникам получать наставническую поддержку в любое время, независимо от часовых поясов и графиков работы. Например, AI-коучи на основе чат-ботов могут отвечать на вопросы сотрудников, предоставлять персонализированные рекомендации и поддерживать процесс обучения без необходимости постоянного участия живых наставников.

Пример: в России платформа Skyeng использует алгоритмы машинного обучения для подбора персонализированных заданий в рамках языкового обучения. Аналогичные технологии могут применяться и в корпоративном коучинге, подбирая оптимальные менторские программы для сотрудников.

#### *2. Персонализация рекомендаций и развитие на основе данных.*

ИИ может анализировать карьерные цели сотрудников, уровень их компетенций и предпочтительные стили обучения, чтобы подбирать оптимальные методы наставничества. Это позволяет:

- автоматически определять слабые и сильные стороны работника;
- рекомендовать индивидуальные учебные программы и подходящих наставников;
- оценивать эффективность наставничества и корректировать стратегию.

Пример: в Учи.ру разработана AI-система персонализированного обучения, анализирующая успехи учеников и адаптирующая образовательный процесс под их индивидуальные потребности. Алгоритмы машинного обучения оценивают уровень знаний, сложность выполнения заданий и скорость прохождения тем, чтобы автоматически корректировать траекторию обучения. Такой подход позволяет повысить вовлеченность пользователей и адаптировать материал под каждого ученика.

### *3. Автоматизация рутинных процессов, снижение нагрузки на HR и коучей.*

ИИ может выполнять рутинные задачи, такие как:

- анализ обратной связи от сотрудников;
- генерация отчетов о прогрессе;
- мониторинг выполнения индивидуальных планов развития.

Пример: в Яндекс Учебнике разработана рекомендательная система на основе алгоритмов машинного обучения, которая анализирует успеваемость учащихся, выявляет пробелы в знаниях и автоматически предлагает индивидуальные задания. Искусственный интеллект адаптирует программу обучения под каждого ученика, предоставляя учителям инструменты для персонализированной работы с классом.

### *4. Объективность анализа данных и устранение человеческих предубеждений.*

ИИ может анализировать данные сотрудников без субъективности, которая присуща человеческим наставникам. Это снижает вероятность дискриминации и помогает оценивать компетенции работников на основе объективных показателей.

Пример: в России активно развивается система «Цифровой профиль сотрудника», которая на основе анализа данных помогает работодателям подбирать персонализированные программы обучения и карьерного роста.

### *3. Ограничения и вызовы внедрения ИИ в коучинг и наставничество.*

#### *1. Отсутствие эмоциональной эмпатии.*

ИИ не способен в полной мере заменить живого наставника, поскольку не обладает эмоциональным интеллектом. Несмотря на развитие технологий анализа настроений, AI-коучи не могут оказывать психологическую поддержку на уровне опытного человека-наставника.

### *2. Возможные этические проблемы и конфиденциальность данных.*

Использование ИИ для анализа персональных данных сотрудников требует строгого соблюдения норм защиты информации. Вопросы, связанные с конфиденциальностью, становятся особенно важными, когда речь идет о корпоративных коучинговых программах.

Пример: в России действует закон о персональных данных (152-ФЗ), который регулирует использование AI-алгоритмов в анализе HR-информации и требует соблюдения стандартов безопасности.

### *3. Сопротивление сотрудников к использованию ИИ в наставничестве.*

Не все работники готовы доверять AI-коучам, особенно если они привыкли к традиционным методам наставничества. Недоверие может быть вызвано опасениями относительно точности рекомендаций, возможной предвзятости алгоритмов и недостаточного понимания работы технологий.

### *4. Ограниченность ИИ в сложных ситуациях.*

Хотя AI-коучи могут эффективно работать с анализом данных и выдачей рекомендаций, они не всегда способны учитывать сложные личностные и психологические аспекты развития сотрудников. В ситуациях, требующих гибкости мышления и нестандартного подхода, живые наставники остаются незаменимыми.

## *Выводы*

ИИ предоставляет значительные возможности для коучинга и наставничества, включая персонализацию, автоматизацию и независимость оценок. Однако его внедрение требует внимательного учета этических аспектов, обеспечения конфиденциальности данных и гибкого сочетания технологий с традиционными

методами наставничества. Оптимальным решением может стать гибридная модель, в которой AI-коучи дополняют работу живых наставников, помогая масштабировать коучинг и повышать его эффективность.

*4. Практические кейсы внедрения ИИ в корпоративные программы наставничества и коучинга.*

Внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) в корпоративное наставничество и коучинг набирает популярность в России. AI-инструменты позволяют автоматизировать процессы обучения, персонализировать программы развития сотрудников и повышать их эффективность. В этом разделе рассмотрены подтвержденные примеры применения ИИ в сфере наставничества и корпоративного коучинга.

*Кейс 1. Университет Иннополис – персонализированное обучение с использованием ИИ.*

*Описание.*

Университет Иннополис активно использует ИИ для персонализации учебных траекторий и адаптации образовательных программ под уровень знаний каждого студента.

*Как применяется ИИ:*

- анализирует данные о компетенциях и карьерных целях обучающихся;
- определяет индивидуальные траектории развития;
- рекомендует образовательные модули на основе анализа успехов студентов.

*Результаты.*

С 2016 года более 25 000 человек из 55 компаний прошли обучение по программам дополнительного образования, где применялись технологии анализа данных и искусственного интеллекта.

*Кейс 2. Национальная технологическая инициатива (НТИ) – AI-обучение на образовательных интенсивах.*

*Описание.*

В рамках Национальной технологической инициативы (НТИ) проводятся интенсивные образовательные программы «Остров 10–22» и «Архипелаг 20.35», где применяются технологии ИИ для подготовки специалистов цифровой экономики.

*Как применяется ИИ:*

- разрабатываются цифровые симуляторы для обучения;
- используются AI-ассистенты для персонализированного обучения;
- анализируются результаты участников для корректировки индивидуальных образовательных стратегий.

*Результаты.*

Программы НТИ помогают развивать цифровые компетенции у участников и внедрять AI-технологии в образовательные процессы.

*Кейс 3. Яндекс Практикум – AI-ассистент в онлайн-образовании.*

*Описание.*

Яндекс Практикум внедрил ИИ-ассистента на основе YandexGPT в часть своих образовательных программ, помогая студентам эффективнее осваивать материал и автоматизировать проверку заданий.

*Как применяется ИИ:*

- AI-ассистент проверяет код студентов, выявляет ошибки и даёт рекомендации по их исправлению;
- перефразирует и пересказывает сложные темы, помогая студентам лучше понять учебный материал.

*Результаты.*

Использование ИИ-ассистента позволяет повысить эффективность обучения, улучшить понимание учебного материала студентами и снизить нагрузку на преподавателей.

### *Выводы*

Рассмотренные примеры демонстрируют успешное внедрение ИИ в образовательные и корпоративные программы наставничества и коучинга в России. Технологии AI помогают персонализировать обучение, анализировать данные о

прогрессе сотрудников и оптимизировать образовательные процессы. Важно учитывать, что ИИ-инструменты наиболее эффективны при сочетании с традиционными методами наставничества, что позволяет достигать лучших результатов в профессиональном развитии.

### *Заключение*

Современные технологии искусственного интеллекта (ИИ) все активнее внедряются в корпоративное обучение, коучинг и наставничество. AI-инструменты помогают персонализировать образовательные программы, анализировать данные о прогрессе сотрудников и автоматизировать процессы наставничества.

В ходе исследования были рассмотрены основные направления использования ИИ в коучинге и наставничестве:

- чат-боты и виртуальные ассистенты для поддержки сотрудников;
- персонализированные рекомендации на основе анализа данных;
- автоматизированная обратная связь и мониторинг прогресса;
- виртуальная и дополненная реальность (VR/AR) для корпоративного обучения.

На основании подтвержденных кейсов можно сделать следующие выводы.

1. *ИИ значительно повышает эффективность корпоративного наставничества* за счет персонализации обучения, адаптации к индивидуальным потребностям сотрудников и автоматизированного мониторинга прогресса.

2. *Крупные российские компании и образовательные учреждения уже активно используют AI-технологии.*

3. *AI-инструменты не заменяют живых наставников, но дополняют их работу.* Искусственный интеллект помогает автоматизировать рутинные процессы и предоставляет аналитику, однако не обладает эмоциональным интеллектом, необходимым для глубокого коучинга.

4. *Существуют вызовы, связанные с внедрением ИИ*, такие как недостаточная доверенность сотрудников к AI-коучам, вопросы конфиденциальности данных и ограниченность алгоритмов в сложных ситуациях, требующих гибкости мышления.

### *Перспективы развития*

В будущем можно ожидать следующих тенденций в AI-коучинге и наставничестве.

1. *Развитие гибридных моделей*: сочетание ИИ и живых наставников для повышения эффективности коучинга.

2. *Углубленная персонализация*: алгоритмы машинного обучения будут точнее анализировать данные сотрудников и адаптировать программы обучения под их профессиональные цели.

3. *Этическое регулирование AI-коучинга*: разработка стандартов защиты данных и прозрачности AI-алгоритмов.

4. *Интеграция VR и AR в корпоративное обучение*: использование виртуальных симуляций для развития навыков сотрудников.

Таким образом, ИИ становится важным инструментом корпоративного обучения и наставничества, помогая компаниям и образовательным организациям повышать уровень подготовки сотрудников, масштабировать коучинг-программы и внедрять инновационные методы развития персонала.

### *Список литературы*

1. Амиров Р.А. Перспективы внедрения технологий искусственного интеллекта в сфере высшего образования / Р.А. Амиров, У.М. Билалова // *Управленческое консультирование*. – 2020. – №3. – С. 80–88. DOI 10.22394/1726-1139-2020-3-80-88. EDN ХКТQТС

2. Барбиеру А.А. Может ли искусственный интеллект заменить коуча? Обзор научных исследований в использовании искусственного интеллекта в коучинговых целях / А.А. Барбиеру // *Коучинг и наставничество: теория и практика: сб. трудов I Всерос. науч.-практ. конф.* – 2024. – С. 50–58. EDN BQODPJ

3. Дворяткина С.Н. Новая роль наставников в цифровом образовании: симбиоз искусственного и естественного интеллекта / С.Н. Дворяткина // Феноменология наставничества в гуманитарных и социальных науках: тенденции и перспективы развития: материалы Всерос. науч. конф. (Елец, 19 мая 2023 г.). – Елец: Елецкий гос. ун-т им. И.А. Бунина, 2023. – С. 23–25. EDN JLFKZQ
4. Исаева А.В. Наставничество в сфере высшего образования при поддержке искусственного интеллекта: этические вопросы / А.В. Исаева // Всероссийский педагогический форум – 2023
5. сборник статей II Всероссийской методико-практической конференции. – 2023. – С. 97–101. EDN DCJXAX
6. Паспорт федерального проекта «Искусственный интеллект» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. протоколом президиума Правит. комиссии по цифровому развитию от 27.08.2020 №17). – 2020. – 20 с.
7. Филоненко Н.Ю. Искусственный интеллект как современная модель наставничества в практике обучения персонала / Н.Ю. Филоненко // Вопросы отраслевой экономики. – 2024. – Вып. 4 (8). – С. 54–61. DOI 10.24888/2949-2793-2024-8-54-61. EDN RSVEJT
8. Bachkirova T., Kemp R. «AI coaching»: democratising coaching service or offering an ersatz? // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2024. Vol. 17. No. 1. P. 27–45.
9. Chang C.-N., Hui J., Justus-Smith C., Wang T.-W. Navigating STEM careers with AI mentors: a new IDP journey // Frontiers in Artificial Intelligence. 2024. Vol. 7. Art. 1461137.
10. Diller S., Stenzel L.-C., Passmore J. The coach bots are coming: exploring global coaches' attitudes and responses to the threat of AI coaching // Human Resource Development International. 2024. Vol. 27. No. 4. P. 597–621. DOI 10.1080/13678868.2024.2375934. EDN OYAWS
11. Eubanks B. Artificial Intelligence for HR: Use AI to Support and Develop a Successful Workforce. 2nd ed. London: Kogan Page, 2022. 272 p.

12. Passmore J., Olafsson B., Tee D. (2025). A systematic literature review of artificial intelligence (AI) in coaching: insights for future research and product development // *Journal of Work-Applied Management*.

13. Terblanche N., Molyneux J., De Haan E., Nilsson V.O. Coaching at scale: investigating the efficacy of artificial intelligence coaching // *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2022. Vol. 20. No. 2. P. 20–36.