

*Мальцева Полина Николаевна*

канд. экон. наук, доцент

*Терлянский Роман Геннадьевич*

студент

ФГБОУ ВО «Северо-Восточный государственный университет»

г. Магадан, Магаданская область

## **КОМПАРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ: НАСТАВНИЧЕСТВО, МЕНТОРСТВО И КОУЧИНГ**

*Аннотация:* в статье проводится компаративный анализ трех ключевых инструментов профессионального и личностного развития: коучинга, наставничества и менторинга через призму основных параметров сравнения – целей, продолжительности и роли специалистов, требований к их подготовке, опыту и сертификации. В работе также рассматриваются различия в формате контактов, оплате и юридических соглашениях, анализируется специфика обратной связи и оценки результатов. Результаты анализа позволяют определить наиболее эффективные сценарии применения каждого метода в корпоративной среде и образовательной практике для достижения максимального потенциала сотрудников.

*Ключевые слова:* наставничество, менторство, менторинг, коучинг, компаративный анализ, сравнительный анализ, менеджмент, управление, компетенции, фасилитация, эдвайзинг.

В стремительно меняющемся ландшафте современного бизнеса и личностного роста, вопросы развития человеческого потенциала приобретают первостепенное значение. Для достижения успеха как на корпоративном, так и на индивидуальном уровне, критически важно постоянно совершенствовать навыки, расширять знания и адаптироваться к новым вызовам. В контексте этих процессов все чаще звучат термины: «коучинг», «наставничество» и «менторинг».

Под наставничеством понимается система направленной передачи компетенций (знаний, умений и практических навыков) от профессионала к менее

опытному сотруднику. В рамках этого процесса наставник обеспечивает методическое сопровождение ученика: разъясняет внутренние алгоритмы решения задач, осуществляет оперативную коррекцию действий и поддерживает обучающегося до момента достижения им устойчивых самостоятельных результатов.

Основное преимущество внедрения системы наставничества в организации заключается в том, что реализация программ наставничества создает синергетический эффект как для предприятия в целом, так и для конкретного сотрудника.

К ключевым выгодам для молодого сотрудника относят ускоренную интеграцию и быстрое раскрытие потенциала, выход на целевые показатели производительности, снижение уровня стресса в период адаптации, рост профессиональной уверенности и удовлетворенности трудом за счет адресной поддержки, а также возможность ранней демонстрации лидерских качеств и высокой мотивации перед руководством компании [3].

Коучинг в организациях представляет собой научно обоснованный процесс развития персонала, объединяющий предметную экспертизу с методологией фасилитации. Профессиональная позиция коуча требует глубокого понимания рабочих процессов для эффективной передачи опыта, а также специальной подготовки по методологии развивающего обучения. Несмотря на общую цель коучинга и наставничества – развитие персонала через передачу экспертизы – данные подходы различаются методами воздействия на обучающегося.

К основным формам корпоративного коучинга можно отнести следующие.

1. Индивидуальный коучинг, при котором проводится внешнее консультирование топ-менеджеров и руководителей высшего звена.
2. Управленческий коучинг как стиль руководства, направленный на повышение эффективности исполнителей.
3. Групповой коучинг направлен на работу с участниками без строгих функциональных связей.
4. Проектный коучинг связан формированием и сопровождением рабочих групп.

5. Системный коучинг в качестве основной задачи рассматривает оптимизацию взаимодействия в командах с прочными внутренними связями и иерархией [1, с. 216].

Под менторством понимаются долгосрочные партнерские отношения, в которых опытный сотрудник («ментор») делится своей мудростью, связями и видением с менее опытным («менти»), чтобы помочь тому вырасти как личности и профессионал. Можно выделить следующие известные формы менторства:

– стратегическое менторства предполагает назначение на роль менторов топ-менеджеров и руководителей высшего звена для передачи опыта более молодым руководителям и подготовки приемников;

– экспертный менторинг – передача знаний от наиболее опытных экспертов («старожил» компании) более молодым руководителям;

– кросс-функциональное менторство – передача знаний и умений от одного функционального руководителя к другому;

– реверсивный менторинг, когда молодые специалисты, обладающие современными знаниями (например, в IT) обучают опытных руководителей;

– внешний менторинг с приглашенными менторами для внедрения новых современных практик управления.

Сравнительный анализ сущности и содержания наставничества, коучинга [1; 2] и менторинга представлен в таблице 1.

Таблица 1

Компаративный анализ наставничества, коучинга и менторинга

Параметр для сравнения	Наставничество	Коучинг	Менторинг
Цель и предназначение	Передача конкретных знаний и навыков в целях профессиональной адаптации	Раскрытие потенциала для поиска решений и достижения целей.	Передача мудрости, жизненного опыта для развития карьеры и бизнеса
Причина и продолжительность	Краткосрочно или среднесрочно, ограничено во времени: в период адаптации или обучение новому процессу (от 2 недель или более)	Краткосрочно или среднесрочно: временные рамки определяются контрактом на достижение цели (от 3 до 12 сессий)	Долгосрочно: проводится для развития личности карьеры в целом (от 3 месяцев до нескольких лет).

Роль специалиста	Наставник, делится опытом, дает прямые указания, демонстрирует, корректирует	Фасилитатор, задает вопросы, помогает найти собственные ответы, поддерживает самоосознание	Ментор, партнер, поддерживает, направляет, вдохновляет, помогает раскрыть потенциал
Образование и подготовка к роли	Среднее специальное или высшее образование. Внутреннее обучение компании методикам передачи навыков	Российская сертификация, международная сертификация, коуч-подготовка	Высшее образование, наличие значимых достижений и опыта в профессии
Навыки и жизненный опыт	Для наставника важен глубокий практический опыт в тех задачах, обучением которым он занимается	Для ментора важны харизма и признанное лидерство, развитые навыки фасилитации и активного слушания	Коуч часто опирается на свою харизму и авторитет, при этом коуч может обладать значимым опытом в той же сфере, что и клиент
Форма контакта	Директивная. Наставник дает инструкции и контролирует выполнение	Совещательная. Ментор делится опытом, дает советы, предлагает варианты развития	Недирективная. Коуч задает вопросы, не дает советов и работает на равных с клиентом
Сертификация и лицензирование	Прямого требования в российском законодательстве нет. Роль внутреннего наставника обычно подтверждается внутренним приказом по организации	Для внешнего коучинга необходима сертификация в целях чистоты контракта обеспечения и доверия клиента	Для менторства прямого требования в российском законодательстве нет
Соглашения	Обычно оформляется внутренним приказом или закрепляется пунктом в должностной инструкции	Официальный договор (контракт) с конкретными целями	Обычно неформальное соглашение о доверии или внутренний регламент
Компенсация или гонорар	Доплата к окладу в рамках компании или часть должностных обязанностей руководителя	Часто внешняя коммерческая услуга с почасовой оплатой или пакетным контрактом за сессии	Часто на личных или неформальных началах или гонорар за эдвайзинг в бизнесе
Оценка	Проводится через выполнение плана стажировки, итоговый экзамен, тест или чек-лист, КРІ (ключевые показатели эффективности), скорость выхода на целевые показатели	Оценка по шкале достижения целей до и после проведения коучинга, окупаемость инвестиций (ROI).	Оценка субъективная и долгосрочная по результату – личностному росту и успеху «менти».

Обучение и обратная связь	Прямая коррекция действий («Сделал – исправь»): наставник говорит, что исправлено и как надо делать	Рефлексивная обратная связь («Подумай о смысле»): обсуждение ситуаций и передача смыслов.	Развивающая обратная связь («Оцени себя сам»): клиент сам оценивает свой прогресс через вопросы коуча.
---------------------------	---	---	--

Понимание различий между рассмотренными моделями профессионального сопровождения позволяет организациям и отдельным специалистам более осознанно подходить к выбору и применению релевантных инструментов развития. Эффективное использование коучинга, наставничества и менторинга, зачастую в комплексе, способствует не только росту профессиональных компетенций, но и личностной зрелости, что является критически важным для успеха в современном динамичном мире.

### *Список литературы*

1. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – 6-е изд. – М.: Дашков и К°, 2026. – 388 с. – ISBN 978-5-394-06366-4. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=731134> (дата обращения: 24.03.2026).
2. Как стать коучем ICF с нуля: сертификация ACC, PCC, MCC в 2025 году // Онлайн-институт психологический профессий и коучинга «Психодемия»: сайт. – URL: <https://psychodemia.ru/blog/stat-kouchem-s-nulya> (дата обращения: 24.03.2026).
3. Что такое наставничество и как его используют в бизнесе. – URL: <https://skillbox.ru/media/management/что-такое-nastavnichestvo-i-kak-ego-ispolzuyut-v-biznese/> (дата обращения: 24.03.2026).