

**Чмилевская Оксана Сергеевна**

магистр, генеральный директор

АНО ДПО «Институт организационного развития и лидерства»

г. Корсаков, Сахалинская область

## **ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ УЯЗВИМОСТЬ КАК ФАКТОР РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОУЧИНГА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

***Аннотация:** в статье рассматривается человеческая уязвимость как один из факторов, определяющих результативность коучинга в промышленной среде. Показано, что в условиях высокой ответственности, производственного давления и жестких регламентов качество управленческих решений зависит не только от профессиональных компетенций руководителя, но и от психологического и физиологического состояния человека, а также организационного контекста и характеристик производственной среды. Результаты онлайн-диагностики руководителей и специалистов промышленных предприятий свидетельствуют о необходимости предварительной диагностики проявлений фактора человеческой уязвимости в коучинговой работе, поскольку без этого коучинговые интервенции могут оставаться точечными и неустойчивыми.*

***Ключевые слова:** коучинг, фактор человеческой уязвимости, промышленное предприятие, руководитель, психологическая безопасность, организационный контекст.*

В промышленной среде цена управленческой ошибки особенно высока. Несмотря на наличие регламентов, стандартов и многоуровневого контроля, происшествий и повторяющиеся сбои продолжают возникать, что подтверждает недостаточность формального соблюдения процедур для обеспечения безопасности и устойчивости [1; 2]. В этих условиях развитие руководителей не может строиться исключительно на логике передачи знаний и освоения отдельных управленческих инструментов.

Классические коучинговые модели преимущественно ориентированы на цели, поведение и когнитивные установки клиента. Однако в производственном

контексте такого подхода нередко оказывается недостаточно, поскольку реальные ограничения могут быть связаны с хроническим стрессом, усталостью, искажениями восприятия, дефицитом психологической безопасности и особенностями организационной среды [3–5]. Следовательно, результативность коучинга зависит не только от качества коучинговой работы, но и от того, насколько точно распознаны условия, в которых действует руководитель.

В рамках данной статьи под фактором человеческой уязвимости понимается совокупность индивидуальных и организационных условий, способных снижать устойчивость, надежность и качество профессиональных решений в производственной среде. Такой подход позволяет сместить фокус внимания с уже совершенной ошибки на предпосылки, повышающие вероятность её возникновения [2; 3].

Системный подход к человеческому фактору в сложных организационных системах показывает, что поведение человека не может анализироваться изолированно от среды, процедур, технических условий и взаимодействия с другими людьми [1; 2]. Современные подходы к безопасности, в частности концепция Safety-II, усиливают данную логику, рассматривая устойчивость и сбои как результат взаимодействия множества факторов, а не как следствие единичного нарушения [3]. Особое значение при этом приобретает психологическая безопасность как условие, при котором сотрудники и руководители могут открыто обсуждать риски, ошибки и затруднения без страха санкций [4; 5].

С этой точки зрения человеческая ошибка в рамках системного подхода рассматривается не столько как первопричина, сколько как проявление более глубокой системной уязвимости. В связи с этим в промышленной среде важно анализировать не только уровень профессиональных компетенций руководителя, но и его психологическое и физиологическое состояние, качество обратной связи, степень организационного давления, влияние внешних требований, характеристики организационной среды и особенности корпоративной культуры [3; 4; 6].

Материалы, представленные в статье, были получены в ходе онлайн-диагностики 153 руководителей и специалистов предприятий нефтегазовой отрасли,

энергетики и ремонтных служб в период 2025–2026 гг. Методика включала самооценку управленческих компетенций, связанных с лидерством, взаимодействием, стрессоустойчивостью и управлением персоналом, а также открытые вопросы о направлениях профессионального развития. Анализ открытых ответов осуществлялся методом качественного контент-анализа с последующей тематической категоризацией запросов. Дополнительно с частью руководителей были проведены индивидуальные встречи, направленные на уточнение профессионального контекста, прояснение управленческих затруднений и подготовку более детализированных индивидуальных планов развития.

Результаты исследования показали устойчивую структуру запросов на развитие. Наиболее часто респонденты отмечали необходимость развития компетенций, связанных с управлением людьми, коммуникацией, эмоциональной устойчивостью и взаимодействием в условиях давления и неопределенности. Полученные данные позволяют предположить, что запрос на коучинг в промышленной среде нередко отражает не только потребность в развитии конкретного навыка, но и влияние фактора человеческой уязвимости на качество управленческих решений, устойчивость руководителя и взаимодействие в сложных производственных условиях.

Такое понимание согласуется с современными представлениями о психологической безопасности и системной природе организационных сбоев: трудности в поведении и управлении нередко связаны не с индивидуальной слабостью, а с дефицитом условий, поддерживающих качественное решение и безопасное профессиональное действие [3–5].

Полученные результаты позволяют по-новому интерпретировать коучинговый запрос в промышленной среде. Стремление руководителя развивать лидерство, коммуникацию, стрессоустойчивость или навыки взаимодействия с людьми может быть связано не только с задачами профессионального роста, но и с необходимостью снижать влияние фактора человеческой уязвимости в условиях ор-

ганизационного давления [4–6]. В таком случае коучинг, сфокусированный исключительно на целях и поведении, будет работать скорее с внешними проявлениями проблемы, чем с системными предпосылками проблемы.

Предварительная диагностика проявлений фактора человеческой уязвимости позволяет точнее различать, где необходима работа с конкретным навыком, а где более значимыми становятся изменения в рабочем контексте: перераспределение нагрузки, улучшение коммуникаций, усиление обратной связи, развитие культуры открытого обсуждения ошибок и рисков [3–5]. Это позволяет рассматривать коучинг не как изолированную практику личностного развития, а как элемент более широкой системы организационной устойчивости.

Таким образом, фактор человеческой уязвимости может рассматриваться как значимый фактор результативности коучинга на промышленных предприятиях. Коучинг в данной среде не должен ограничиваться развитием целей, поведения и мотивации, поскольку устойчивость управленческих решений определяется также состоянием человека и характеристиками организационного контекста [1; 3; 4].

Диагностика проявлений фактора человеческой уязвимости до начала коучинговой работы позволяет повысить точность интервенций, связать коучинг с реальными организационными задачами предприятия и снизить риск повторяющихся ошибок, обусловленных не дефицитом знаний, а более глубокими системными ограничениями [3–5]. В этой связи коучинг следует рассматривать не только как инструмент развития, но и как механизм поддержки организационной устойчивости и повышения надежности управленческих решений.

### ***Список литературы***

1. Евстигнеев Д.А. *Авиационная психология и человеческий фактор: учеб.-метод. пособие* / сост. Д.А. Евстигнеев. – Ульяновск: УВАУ ГА, 2005. – 103 с.
2. Макаров В.П. Оценка роли человека в системе «человек – машина – среда» на основе анализа модели SHELL / В.П. Макаров // *Научный вестник МГТУ ГА.* – 2008. – С. 146–151.

3. Hollnagel E. *Safety-II in Practice: Developing the Resilience Potential* – Abingdon, Oxon: Routledge, 2017.
4. Edmondson A.C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2019. 256 p.
5. Newman A., Donohue R., Eva N. *Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature* // *Human Resource Management Review*. 2017. Vol. 27. No. 3. Pp. 521–535.
6. Yılmaz T. *Victimology from clinical psychology perspective: psychological assessment of victims and professionals working with victims* // *Current Psychology*. – 2021. Vol. 40. No. 4. Pp. 1592–1600. DOI: 10.1007/s12144-021-01433-z. EDN UGSCRR