

Фролова Елена Александровна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Саратовский национальный исследовательский
государственный университет им. Н.Г. Чернышевского»

г. Саратов, Саратовская область

ТЕХНОЛОГИИ КОУЧИНГА В РАБОТЕ НАСТАВНИКА НА ЭТАПЕ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

***Аннотация:** в статье обосновывается необходимость интеграции коучинговых технологий в деятельность наставника на этапе адаптации новых сотрудников. На основе анализа системы адаптации на малом предприятии розничной торговли автоинструментами выявлены ключевые проблемы: отсутствие структурированной поддержки новых сотрудников, низкая вовлечённость новичков, перегрузка коллектива. Предлагается модель «наставник-коуч», включающая технологии GROW, шкалирование, сильные вопросы, коучинговую обратную связь и рефлексивные встречи. Показано, что применение коучинга снижает тревожность, сокращает срок выхода на плановую производительность и повышает успешность прохождения испытательного срока [2]. Представлен план внедрения и критерии оценки эффективности.*

***Ключевые слова:** коучинг, наставничество, адаптация персонала, доказательный подход, GROW, текучесть кадров.*

Введение.

Адаптация новых сотрудников остаётся одной из самых острых проблем в управлении персоналом, особенно на малых предприятиях розничной торговли. Как показал анализ деятельности малого предприятия (Саратов, розничная продажа автоинструментов, штат 12 человек), текучесть кадров за 2025 год достигла 25%, причём 55% увольнений связаны с недостаточной поддержкой на этапе адаптации (по данным опроса увольняющихся). Новые сотрудники указывали на трудности в понимании рабочих процессов (40%), недостаток наставничества (30%), отсутствие чётких инструкций (20%).

Эти проблемы свидетельствуют об отсутствии налаженной системы наставничества в организации. Наставничество нацелено на передачу знания и опыт, чтобы подопечный быстрее освоил профессию или навык. При этом классическая модель наставничества (инструктирование, контроль, демонстрация) не всегда справляется с вызовами современного сервиса: новым сотрудникам часто не хватает не столько технических знаний, сколько внутренней уверенности, мотивации и способности самостоятельно принимать решения в нестандартных ситуациях. Здесь на первый план выходят технологии коучинга, которые смещают фокус с «передачи знаний» на «раскрытие потенциала» сотрудника через систему вопросов, активное слушание и поддержку ответственности [3].

Цель исследования – теоретически и эмпирически обосновать применение коучинговых технологий в работе наставника на этапе адаптации новых сотрудников и предложить практическую модель внедрения.

Проблематика адаптации в малой розничной организации.

В ходе анализа кадровых процессов в малой розничной организации выявлены следующие проблемы:

- отсутствие формализованной программы адаптации (процесс стихийен, нет контрольных точек);
- наставничество не закреплено документально, опытные сотрудники помогают «по возможности», отвлекаясь от основной работы;
- нет обратной связи с новичком на этапе испытательного срока;
- решение о продолжении работы принимается субъективно, без критериев.

Потери организации из-за текучести в 2025 году составили около 420 тыс. рублей (прямые и косвенные затраты на поиск, обучение, падение производительности). При этом 55% новичков уходили именно из-за отсутствия поддержки. Это указывает на то, что традиционные методы адаптации (инструктаж, должностная инструкция, контроль) недостаточны. Требуется переход к модели, где наставник выполняет не только экспертную, но и фасилитирующую, поддерживающую функцию.

Коучинг как доказательный подход в адаптации персонала.

Согласно мета-анализу, коучинг достоверно повышает самоэффективность, постановку целей и удовлетворённость работой [5]. В контексте адаптации коучинговые технологии решают три ключевые задачи новичка:

- снижение ситуативной тревожности (через открытые вопросы, нормализацию ошибок, поддержку выбора);
- ускорение профессионального самоопределения (через рефлексию сильных сторон и зон роста);
- формирование внутренней ответственности (через коучинговую постановку целей и отслеживание прогресса).

В отличие от директивного наставничества («делай как я»), коучинговый подход задаёт вопросы: «Как ты сам оцениваешь свой результат?», «Что для тебя сейчас самое сложное?», «Какие варианты действий ты видишь?», «Что тебе поможет сделать следующий шаг?». Это формирует у новичка не исполнительскую, а субъектную позицию.

Модель «наставник-коуч»: этапы и технологии

На основе анализа успешных практик [6] и с учётом специфики малого розничного предприятия предложена следующая модель внедрения коучинга в работу наставника (табл. 1).

Таблица 1

Этапы адаптации с коучинговым сопровождением для малой розничной организации

Этап	Срок	Технологии коучинга	Роль наставника
Вхождение	1–3 день	Активное слушание, сильные вопросы, выявление ценностей и ожиданий	Создать безопасную среду, снять тревожность
Обучение	1–2 недели	Модель GROW (Goal-Reality-Options-Will), шкалирование	Помочь поставить микроцели, оценить текущий уровень
Практика	3–6 недель	Коучинговая обратная связь (SBI + вопросы)	Разбор кейсов, поддержка самостоятельности

Этап	Срок	Технологии коучинга	Роль наставника
Интеграция	окончание испытательного срока	Рефлексивное интервью, оценка прогресса, планирование развития	Переход от поддержки к доверию

Пример применения модели GROW в адаптации.

Ситуация: новый менеджер по продажам автоинструментов на второй неделе теряется при вопросе клиента о различии между ударной дрелью и перфоратором, допускает ошибку, расстраивается.

Коучинговый диалог наставника:

– *G (Goal)*: «Как ты поймёшь, что свободно ориентируешься в этой линейке?»

Ответ: «Когда без шпаргалки за 30 секунд объясню разницу и подберу инструмент под задачу».

– *R (Reality)*: «По шкале от 1 до 10, где ты сейчас? Что уже знаешь, чего не хватает?»

Ответ: «Знаю названия, но путаю характеристики. Не хватает схемы сравнения и 2–3 тренировок с клиентом под наблюдением».

– *O (Options)*: «Какие 2–3 способа помогут тебе подтянуть это за неделю?»

Ответ: «Сделать таблицу сравнения, попросить коллегу побыть «сложным клиентом», записать аудиообъяснение и прослушать».

– *W (Will)*: «Что ты сделаешь завтра до обеда?»

Ответ: «Составлю таблицу и покажу её тебе на 15 минут».

Результат: через 3 дня сотрудник оценил уверенность на 8, ошибки прекратились. Самооценка выросла, инициатива увеличилась.

Технология шкалирования для снижения тревожности.

В первый день работы наставник задаёт вопрос: «По шкале от 1 до 10, насколько ты сейчас готов к самостоятельной работе? Что значит для тебя 10? Что поможет подняться на 1 балл уже сегодня?». Это позволяет:

- легализовать неуверенность (норма),
- перевести страх в конкретные действия,

– создать пошаговый маршрут развития.

Применение шкалирования снижает ситуативную тревожность (по опроснику Спилбергера) на 25–30% к концу первой недели [4].

На основе анализа текущих проблем и расчёта затрат (табл. 2) предложен пошаговый план внедрения.

Таблица 2

План внедрения системы наставничества с коучинговым компонентом
для малой розничной организации

Шаг	Содержание	Срок	Затраты (руб.)
1	Отбор 2 наставников из опытных сотрудников	1 неделя	-
2	16-часовой тренинг «Коучинг в адаптации» (модель GROW, активное слушание, шкалирование, коучинговые вопросы)	2 дня (очно/онлайн)	40000 (обучение)
3	Разработка коучинговых чек-листов и информационной папки для наставника	1 неделя	20000 (методические материалы)
4	Пилотное внедрение на 2 новичках с супервизией (1 раз в 2 недели)	3 месяца	60000 (компенсация наставникам)
5	Оценка эффективности (анкетирование, тесты, показатели текучести)	постоянно	5000

Итого затраты на внедрение: 125 тыс. рублей.

Альтернативные издержки отсутствия системы (текучесть, потеря производительности, рекрутинг) – 420 тыс. рублей в год. Экономический эффект от внедрения коучингового наставничества прогнозируется на уровне 295 тыс. рублей экономии в первый год.

Критерии эффективности коучингового подхода в адаптации новых сотрудников.

Для доказательности результатов предлагается использовать следующие измеримые показатели:

- 1) срок выхода на плановую производительность (целевой показатель – сокращение с 30–40 дней до 18–20 дней);
- 2) уровень ситуативной тревожности на 5-й, 20-й и 60-й день (опросник Спилбергера);
- 3) успешность прохождения испытательного срока (цель – повышение с 75% до 90%+);
- 4) оценка наставником и новичком полезности коучинговых встреч (анкета Лайкерта);
- 5) снижение текучести кадров по категории «недостаточная поддержка» с 55% до 20%.

Регулярный сбор обратной связи и корректировка программы на основе данных обеспечивают соответствие доказательному подходу.

Заключение.

Коучинговые технологии помогают решать проблему адаптации на малых предприятиях розничной торговли. В дополнение к классическому пониманию наставничества, коуч-подход формирует у нового сотрудника внутреннюю мотивацию, снижает тревожность и ускоряет профессиональное самоопределение [1]. Предложенная модель «наставник-коуч» (GROW, шкалирование, сильные вопросы, рефлексивные встречи) может быть масштабирована на любые сервисные организации с высокой текучестью кадров.

Для исследуемого предприятия внедрение данной модели потребует 125 тыс. рублей первичных инвестиций, при этом ожидаемый экономический эффект – снижение потерь от текучести на 70% (с 420 тыс. до 125 тыс. рублей в год). Рекомендуется запуск пилотного проекта на 2–3 наставниках с последующей оценкой по доказательным критериям.

Список литературы

1. Кларин М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебник для вузов / М.В. Кларин. – М.: Юрайт, 2026. – 288 с. – ISBN 978-5-534-02811-9 // Образовательная платформа Юрайт: сайт. – URL: <https://urait.ru/bcode/584788> (дата обращения: 29.04.2026).

2. Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 25 апреля 2024 г.) / гл. ред. О.В. Рыбина; Федерация профессиональных коучей и наставников. – Чебоксары: Среда, 2024. – 276 с.
3. Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практич. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / науч. ред. Н.В. Антонова; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Чебоксары: Среда, 2025. – 367 с.
4. Ханин Ю.Л. Краткое руководство к шкале реактивной и личностной тревожности Ч.Д. Спилбергера / Ю.Л. Ханин. – Л., 1976. – 18 с.
5. Theeboom T., Beersma B., van Vianen A.E.M. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes // *Journal of Positive Psychology*. 2014. Vol. 9. No 1. Pp. 1–18.
6. Whitmore J. *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. – London: Nicholas Brealey, 2017. 288 p.