

УДК 332.65.016

М. Ю. Краев

Московский авиационный институт, Москва, e-mail: kraev_m@mail.ru

А. И. Тихонов

Московский авиационный институт, Москва, e-mail: mai512hr@mail.ru

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОУЧИНГА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ АВИАКОСМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Ключевые слова: организация труда, коучинг, профессиональные компетенции, механизмы воздействия, модель, авиакосмическая отрасль.

Целью проведенного исследования является определение эффективных методов организации труда на предприятиях авиакосмической отрасли. Современный рынок труда требует универсальных и «гибких» работников, наделенных широкими базовыми знаниями, которые позволяют в целом понять производственный процесс. Авторы предлагают использовать коучинг, чтобы получить новые возможности решать разнообразные задачи и адаптироваться к изменениям и инновациям. Для профессиональной квалификации современных работников достаточно простой трудовой практики, но перед этим требуется комплексная базовая подготовка и частая переподготовка, в основе которой наравне с традиционными формами переподготовки можно использовать систему коучинга. Предлагается использовать модель гибкой специализации в пространстве, учитывающей ее основные составляющие: профессиональные компетенции, интенсивность и механизмы воздействия. В качестве механизма воздействия (при наличии альтернативных вариантов) предлагается интеграция коучинга с другими механизмами, обеспечивающими повышение профессиональных компетенций работников авиакосмической промышленности. Процесс коучинга предполагает прохождение нескольких последовательных этапов: определение четких целей наставничества, установление правил взаимодействия между работником и сопровождающим его наставником; выявление профессионального и творческого потенциала работника. В процессе исследования изучаются потребности работников и их соответствие потребностям предприятия; определяются пути достижения целей с учетом кадровых ресурсов; разрабатывается план занятий, определяются методы и сроки наставничества; контроль и поддержка работника в выполнении поставленных перед ним задач по повышению своего профессионального уровня. Руководство предприятия должно внимательно относиться к формированию механизма обеспечения повышения профессиональных компетенций сотрудников, минуя условности и стереотипы к коллективному построению трансверсальностей, стимулируя организационные преобразования (открытые для инноваций) в области развития навыков принятия новых технологий авиакосмической промышленности.

М. Yu. Kraev

Moscow Aviation Institute, Moscow, e-mail: kraev_m@mail.ru

А. I. Tikhonov

Moscow Aviation Institute, Moscow, e-mail: mai512hr@mail.ru

USING COACHING TO IMPROVE THE PROFESSIONAL COMPETENCIES OF AEROSPACE WORKERS

Keywords: work organization, coaching, professional competencies, mechanisms of influence, model, aerospace industry.

The objective of the study is to determine effective methods of labor organization at enterprises of the aerospace industry. The modern labor market requires universal and “flexible” workers, endowed with broad basic knowledge that will allow to understand the production process as a whole. The authors propose to use coaching to gain new opportunities to solve various problems and adapt to changes and innovations. Simple work practice is sufficient for professional qualification of modern workers, but before that, comprehensive basic training and frequent retraining are required, which can be based on a coaching system along with traditional forms of retraining. It is proposed to use a model of flexible specialization in space, taking into account its main components: professional competencies, intensity and mechanisms of influence. As a mechanism of influence (in the presence of alternative options), it is proposed to integrate coaching with other mechanisms that ensure the improvement of professional competencies of aerospace industry workers. The coaching process involves going through several successive stages: defining clear

goals of mentoring, establishing rules of interaction between the employee and the accompanying mentor; identification of the professional and creative potential of the employee. In the process of research, the needs of employees and their compliance with the needs of the enterprise are studied; ways of achieving goals are determined taking into account human resources; a lesson plan is developed, methods and terms of mentoring are determined; control and support of the employee in the implementation of the tasks set before him to improve his professional level. The management of the enterprise should carefully consider the formation of a mechanism for ensuring the improvement of professional competencies of employees, bypassing conventions and stereotypes to the collective construction of transversalities, stimulating organizational transformations (open to innovations) in the field of developing skills for the adoption of new technologies in the aerospace industry.

Введение

Повышение профессиональной квалификации работников стало одной из наиболее важных задач руководителей предприятий авиакосмической отрасли. Конкурентоспособность этих предприятий заключается в экономии за счет масштаба, достигаемой при массовом производстве продукции с помощью производственных цепочек; они являются результатом доведения до конца принципа разделения труда в сочетании с массовым использованием средств производства, основанных на применении современных цифровых технологий, которые своим огромным потенциалом трансформируют методы производства и управления предприятиями авиакосмической отрасли.

Целью исследования является изучение возможности использования коучинга для обеспечения повышения профессиональных компетенций работников авиакосмической отрасли.

Материалы и методы исследования

При исследовании подходов к обеспечению повышения профессиональных компетенций работников авиакосмической отрасли было выявлено очевидное противоречие между явным стремлением повысить квалификацию своих сотрудников и минимальными усилиями, предпринимаемыми в области профессиональной подготовки. Вывод, сделанный в этой связи, заключается в том, что для повышения квалификации своих сотрудников руководители предприятий в большинстве своем предпочитают нанимать все более и более квалифицированных людей, а не переучивать своих собственных работников.

Это требует применения к работникам критерия гибкости (численной и функциональной). Численная гибкость означает легкость, с которой предприятия могут приспособлять размеры своих рабочих мест к колебаниям спроса и потребностям про-

изводства. Функциональная гибкость относится к способности работников адаптироваться к новым производственным задачам внутри предприятия в зависимости от изменений спроса, технологий и др. Столкнувшись с возможностью программирования и перепрограммирования оборудования с последующим прогрессом в автоматизации промышленного производства, работник становится все менее и менее полезной фигурой на предприятии. Сейчас ему нужен универсальный и «гибкий» работник, наделенный широкими базовыми знаниями, которые позволят в целом понять производственный процесс и, таким образом, иметь возможность решать разнообразные задачи и адаптироваться к изменениям и инновациям. Для профессиональной квалификации таких работников достаточно простой трудовой практики, но перед этим требуется комплексная базовая подготовка и частая переподготовка, в основе которой наравне с традиционными формами переподготовки можно использовать систему коучинга [1, 5].

Принятие этой стратегии основано на следующем: во-первых, опасении, что работники, прошедшие переподготовку за счет предприятия, покинут его, чтобы перейти в другую компанию на более высокооплачиваемую должность, воспользовавшись своим личным развитием [3]. Конечно, здесь речь не идет о вложении средств в конкуренцию, так как предприятия авиакосмической отрасли чаще всего логистически связаны между собой. Во-вторых, убежденность в том, что профессиональная подготовка – это задача не промышленных предприятий, а других учреждений: если они должны производить продукцию, отвечающую спросу и конкурентоспособную по качеству и цене, то они должны обучать и выводить на рынок труда компетентных работников, хорошо адаптированных к потребностям предприятий авиакосмической промышленности, требующих квалифицированного персонала.

**Результаты исследования
и их обсуждение**

В свете предыдущих теоретических размышлений можно дать негативную оценку этой ситуации, поскольку, хотя подход руководителей авиакосмической отрасли к повышению профессиональной квалификации, правильный, его трудно реализовать на практике из-за нехватки персонала [2]. Если это не будет исправлено быстро, это может перерасти в настоящую блокаду будущего промышленного развития предприятий авиакосмической отрасли, что было бы очень серьезным для России, поскольку продукция предприятий авиакосмической промышленности будет все больше вытесняться с международных рынков и не сможет конкурировать с продукцией более высокой технологической сложности. Конечным результатом может стать постепенный демонтаж национальной авиакосмической промышленности и экономическая специализация страны на определенных услугах, из которых, очевидно, будут исключены те, которые относятся к вышеупомянутому сегменту промышленности. Это, несомненно, не желательный сценарий, хотя и один из вероятных.

Модель гибкой специализации находит свое отражение в пространстве. Так, при формировании модели управления профессиональным ростом работников авиакосмической отрасли следует учитывать ее основные составляющие: профессиональные компетенции, интенсивность и механизмы воздействия [8]. При этом величина, которая будет характеризовать наличие необходимых профессиональных компетенций у работника будет получена путем применения эвристических методов. Затем нужно определить, насколько часто и целенаправ-

ленно следует воздействовать на повышение каждой отдельной профессиональной составляющей у каждой отдельной категории работников авиакосмической отрасли [7]. В качестве механизма воздействия (при наличии альтернативных вариантов) предлагается использование коучинга или его интеграции с другими механизмами, обеспечивающими повышение профессиональных компетенций работников авиакосмической промышленности. Несмотря на потребность в использовании коучинга в последние годы, существует большой дефицит исследований, связанных с этой темой, особенно в том, что касается процессов, происходящих в процессе коучинга [4].

Процесс коучинга предполагает прохождение нескольких последовательных этапов (таблица).

На первом этапе целеполагания определяются желаемые цели как со стороны предприятия, так и со стороны работника предприятия авиакосмической отрасли. Здесь важно понимать их согласованность для формирования верной траектории ведения работника для повышения его профессиональных качеств, полезных для предприятия. На этом же этапе в определенных случаях можно сформировать различные сценарии с учетом рисков, так как зачастую и при анализе текущей ситуации (следующий этап) бывает сложно выявить потребности самого работника, его реальную заинтересованность в процессе повышения своего профессионального уровня в конкретной отрасли. Также важно предоставить работнику предложить поразмышлять над способами достижения поставленных целей. Мощные идеи, которые возникают из этого размышления, могут быть окончательными для их реализации в рамках выбираемой стратегии [6].

Этапы процесса коучинга

№ п.п.	Этап	Содержание этапа
1.	Целеполагание	Определение четких целей наставничества, установление правил взаимодействия между работником и сопровождающим его наставником
2.	Анализ текущей ситуации	Выявление профессионального и творческого потенциала работника, изучаются его потребности и их соответствие потребностям предприятия
3.	Постановка задач	Определяются пути достижения целей с учетом «ресурсов» работника
4.	Составление плана действий	Разрабатывается план занятий, определяются методы, которые могут быть применены к конкретному работнику, а также сроки наставничества
5.	Контроль и поддержка	Реализация определенных на этапах 3 и 4 действий с обязательной поддержкой и консультациями наставника
6.	Мониторинг	Проведение наставником мониторинга результатов, достигнутых работником предприятия

На втором этапе выявляется профессиональный и творческий потенциал работника, его соответствие потребностям предприятия. При анализе текущей ситуации необходимо понять и потребности сотрудника, его заинтересованности в работе и повышении своего профессионального уровня именно на предприятии авиакосмической отрасли. В соответствии с этим нужно разработать комплекс задач (как путь достижения целей) с учетом «ресурсов» и потребностей работника предприятия. Это можно осуществить на третьем этапе путем формирования поля задач с их увязкой в «дерево» задач для определения последовательности их выполнения.

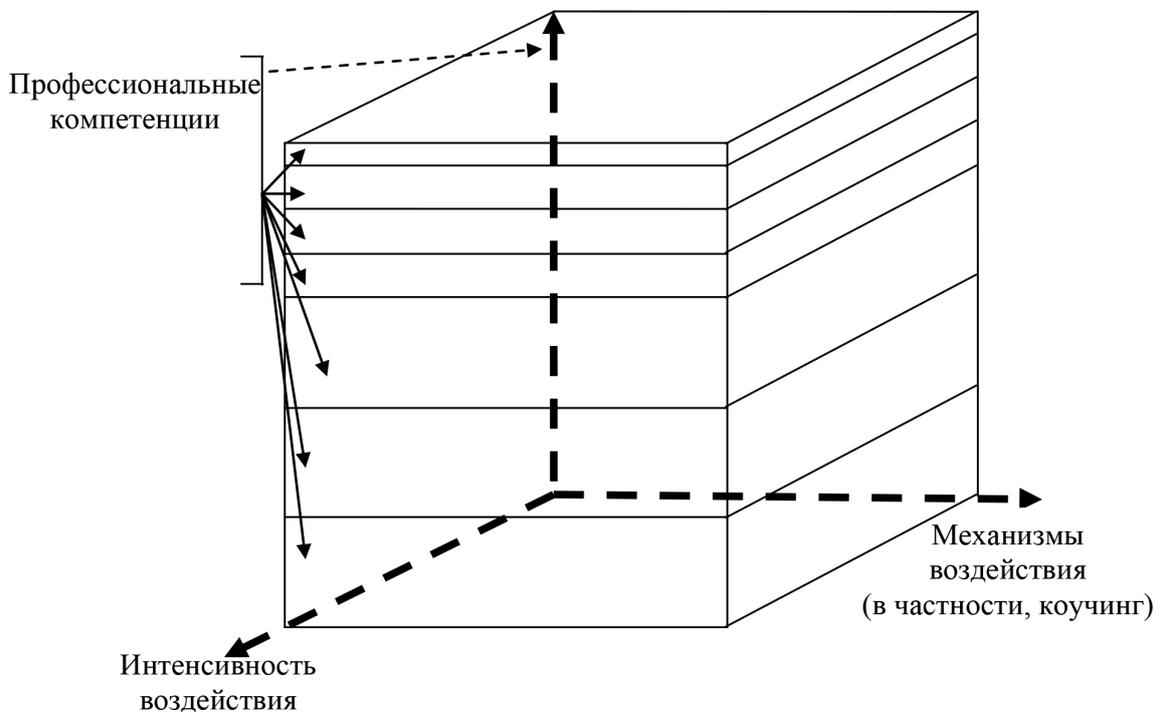
Данные действия помогут определить приоритетность выполнения каждой из задач, а также установить сроки их выполнения, таким образом определяя время достижения конкретных результатов конкретным работником авиакосмической отрасли. При этом наставник берет на себя ответственность и укрепляет уверенность работника в себе, что позволяет ему расширить свое самосознание и брать на себя личную ответственность за те действия, которые, в конечном итоге, благодаря усилиям и решимости,

позволят работнику добиться успеха. В результате он будет считать себя способным достичь всего остального, к чему можно стремиться. По мнению автора, роль сознания в этом процессе становится фундаментальной, поскольку мы можем контролировать только то, о чем мы знаем.

Пятый этап предполагает контроль и поддержку работника в выполнении поставленных перед ним задач по повышению своего профессионального уровня, проверку создания условий для максимального раскрытия его потенциала в соответствии с выбранной стратегией. Такой контроль и поддержка является задачей наставника, которая состоит в том, чтобы использовать различные методы, доступные для решения проблемы обеспечения повышения профессиональных компетенций работника предприятия авиакосмической отрасли.

Последним этапом является мониторинг результатов действий сотрудника, в том числе посредством обеспечения обратной связи.

Таким образом, гипотетическая модель управления профессиональным ростом работников авиакосмической отрасли строится с учетом всех выше указанных составляющих (рисунок).



Гипотетическая модель управления профессиональным ростом работников авиакосмической отрасли

Заключение

Крайне важно иметь квалифицированных рабочих, единственных, кто способен гарантировать функциональную гибкость, требуемую новой моделью, при этом стоимость заработной платы в данном случае является второстепенной. Территории, на которых имеется персонал с такими характеристиками, – это территории с хорошо развитыми системами образования, которые обычно являются теми же территориями, которые имеют давние промышленные традиции, поскольку чем выше достигается

уровень развития, тем больше можно инвестировать в образование.

При этом руководство предприятия будет внимательно относиться к формированию механизма, обеспечивающего повышение профессиональных компетенций своих сотрудников, минуя условности и стереотипы к коллективному построению трансверсальностей, стимулируя таким образом организационные преобразования (открытые для инноваций) в области развития навыков принятия новых технологий авиакосмической промышленности.

Библиографический список

1. Азизова Л.М., Кретова А.Ю. Коучинг как новая модель развития персонала // Молодой ученый. 2022. №50 (445). С. 77-79.
2. Березовская Р.А., Мясникова С.В., Сидоренко Е.В., Кудрявцева Е.И., Измайлова А.Г. Коучинг – эффективная технология достижения целей (по материалам круглого стола "Коучинг в организации: теория и практика") // Петербургский психологический журнал. 2014. № 9. С. 119-140.
3. Грант Э., Грин Д. Коучинг принятия решений: монография. М.: Питер, 2005. 137 с.
4. Денисова И.В. Коучинг и наставничество как элементы системы развития персонала в компании // Муниципальная академия. 2024. №2. С. 279-284.
5. Кириллова Е.И., Дорожкина Е.В. Коучинг как современная технология развития персонала // Экономика и социум. 2015. №2-2 (15). С. 1012-1015.
6. Савчук М.В. Коучинг как инструмент повышения вовлеченности // Менеджмент сегодня. 2021. № 1. С. 64-70.
7. Волгин Н.А. Воспроизводственный классический и современный уточнённый подходы к пониманию рынка труда и занятости // Социально-трудовые исследования. 2023. № 2 (51). С. 5-7.
8. Вашаломидзе Е.В., Костюченко С.Б. Формирование конкурентоспособности работников современных организаций // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 6. С. 925-940.
9. Катульский Е.Д., Щипанова Д.Г., Гурина Е.А., Арбаев Г.Э. Современные тенденции развития российского рынка труда // Знание. Понимание. Умение. 2023. № 1. С. 198-212.
10. Тихонов А.И., Михайлов А.А. Рынок труда в авиастроении: учебное пособие. М.: Знание-М, 2024. 140 с.
11. Мацкуляк И.Д. Рынок труда: критика околонучного взгляда // Социально-трудовые исследования. 2023. № 3 (52). С. 8-16.