

*Н.А. Царева – к.полит.н., доцент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, natsareva@mail.ru,  
N.A. Tsareva – Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia.*

## ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ TOOLS FOR IMPLEMENTING AN EFFECTIVE HR MANAGEMENT STRATEGY

**Аннотация.** В статье проведен анализ методов формирования стратегии управления персоналом предприятия. Изучены этапы процесса формирования стратегии управления персоналом предприятия. Цель исследования – изучить методы и инструменты формирования эффективной стратегии управления персоналом предприятия с использованием системы внутрикорпоративных коммуникаций и корпоративного коучинга. Рассмотрены виды и модели коучинга. Изучена модель лидерства, ориентированного на действие. В ходе исследования был рассмотрен корпоративный коучинг как процесс помощи сотрудникам в обучении, росте и расширении их потенциала. Изучена культура коучинга как ключевой аспект эффективной стратегии лидерства и развития. В результате исследования предложен инструментарий формирования эффективной стратегии управления персоналом предприятия. Исследование и рекомендации будут интересны специалистам, осуществляющим свою деятельность в области управления персоналом.

**Abstract.** The article analyzes the methods of forming an enterprise personnel management strategy. The stages of the process of forming the personnel management strategy of the enterprise are studied. The purpose of the study is to study the methods and tools for forming an effective personnel management strategy of an enterprise using a system of internal corporate communications and corporate coaching. The types and models of coaching are considered. A model of action-oriented leadership has been studied. The study examined corporate coaching as a process of helping employees learn, grow, and expand their potential. The coaching culture has been studied as a key aspect of an effective leadership and development strategy. As a result of the research, a toolkit for the formation of an effective personnel management strategy of an enterprise is proposed. The research and recommendations will be of interest to specialists who carry out their activities in the field of personnel management.

**Ключевые слова:** стратегия, управление персоналом, коммуникации, коучинг, корпоративный коучинг, культура коучинга, развитие персонала.

**Keywords:** strategy, HR management, communications, coaching, corporate coaching, coaching culture, staff development.

**Введение.** Эффективная деятельность предприятия во многом определяется использованием инновационных принципов и методов управления. В условиях рыночной экономики эффективно функционировать могут только те предприятия, которые имеют ряд конкурентных преимуществ, а конкурентные преимущества, в свою очередь, может обеспечить эффективная система управления персоналом компании. Человеческие ресурсы – главная ценность любой организации, основной нематериальный актив, способствующий повышению ее конкурентоспособности. Необходимость оперативной адаптации под конъюнктуру рынка и стремительно меняющуюся экономическую ситуацию требует изменений внутренних стратегий предприятия относительно всех бизнес-процессов, включая управление персоналом. Многие предприятия испытывают проблемы в данной сфере. Это высокая текучесть кадров, недостаточная квалификация персонала, сопротивление изменениям, нежелание сотрудников брать на себя ответственность, проявлять инициативу и т.д. В научной литературе выделяют различные методы формирования стратегий управления персоналом на предприятиях, но многие из них носят общий характер и рассматривают стратегию управления персоналом и формирования системы кадрового менеджмента в целом, не фокусируя внимания на отдельных HR-процессах.

Управление персоналом предприятия обычно предполагает ряд вопросов, связанных с выбором инструментов реализации эффективной стратегии развития реализуемых через систему внутрикорпоративных коммуникаций и корпоративного коучинга. В силу всего вышесказанного весьма актуальной является задача изучения методов и инструментов формирования эффективной стратегии управления персоналом предприятия.

**Материалы и методы исследования.** Стратегический подход к управлению персоналом предприятия заключается в создании устойчивого конкурентного преимущества компании, путем формирования у сотрудников понимания их собственной эффективности и стимулирования персонала к повышению эффективности. Тему формирования кадровой стратегии, управления персоналом в организации, а также управление мотивацией персонала исследовали многие российские и зарубежные авторы. Из зарубежных можно выделить Аткинсона Р., Беккера Г., Диса Э., среди отечественных авторов значительный вклад внесли Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Литвинюк А.А. и др. [1]. Формирование стратегии бизнес-процесса является неотъемлемой частью общей стратегии предприятия. Хаммер М. и Чапли Дж. определяют бизнес-процесс как нацеленность на результат необходимый клиенту посредством выполнения последовательности шагов (задач, действий, видов деятельности) [2]. Использование бизнес-процессов и их показателей в управлении различными сферами деятельности организации описано в трудах многих исследователей. Авторы предлагают применять построение системы бизнес-процессов в компании для управления различными процессами на предприятиях разных сфер деятельности. Так, например, Кийкова Е.В. при разработке процессов ресурсного обеспечения деятельности вуза применяет систему бизнес-процессов и их целевых показателей [3].

Формирование кадровой политики и стратегии в организации – один из наиболее важных элементов стратегической деятельности предприятия. Однако, специфика сферы деятельности компании, должностных обязанностей сотрудников и особенности рынка региона, в котором осуществляет деятельность организация, оказывают значительное влияние на стратегию управления персоналом. Соответственно, не существует единых универсальных решений по данным вопросам. Очевидно, что применение научных разработок зарубежных исследований не принесет желаемого эффекта в системе управления кадрами российской компании. Существующие разработки адаптируют к условиям работы российских организаций. Если же говорить о разработках российских специалистов, то их анализ позволяет выделить несколько направлений исследований. Все работы в основу формирования кадровой стратегии ставят согласование основных принципов и целей работы с сотрудниками, с принципами и целями компании в целом, стратегией и этапом ее развития. В большинстве случаев авторы предлагают провести

анализ стратегии и этапа развития компании, описать профиль «идеального» сотрудника, пути его формирования и цели работы с кадрами. Наиболее важным становится формулирование требований к работникам компании, принципам его существования, возможностям развития, компетенциям и т.д.

Проведя анализ научных трудов в вопросах формирования кадровых стратегий в организациях в целом и стратегий управления мотивацией труда персонала в частности, стоит отметить, что большинство авторов ориентируются на деятельность предприятий или вовсе не фокусируют внимание на одном направлении деятельности компании. На сегодняшний день процессы стратегического управления предприятиями нашли отражения в научных трудах многих авторов, таких как Соколовой Е.Л., Савельева А.А. и других [4, 5]. Предприятия сегодня работают в условиях жесткой конкуренции. Достаточная мотивация всего персонала организации на осуществление стратегии – это существенное, абсолютно необходимое условие ее успешной реализации.

В научных трудах авторы выделяют различные методы формирования стратегии управления персоналом предприятия. Проанализировав описанные в научной литературе методы управления кадровой стратегией и, в частности, стратегией управления мотивацией персонала предприятий можно выделить зарубежные и отечественные подходы. М. Томас предложил план разработки кадровой стратегии. При этом он использует очень распространенные и простые стратегические модели, которые помогают оценить имеющиеся и потенциальные кадровые ресурсы. Все работы в основу формирования кадровой стратегии ставят согласование основных принципов и целей работы с сотрудниками, с принципами и целями компании в целом, стратегией и этапом ее развития. Методика М. Томаса включает как формулирование миссии и проведение SWOT-анализа и COPS-анализа для определения важнейших проблем персонала, разработку и выполнение планов [6]. Разработка метода управления персоналом включает в себя семь шагов, и каждый из них предполагает активное участие руководителей высшего звена. Это обеспечивает соблюдение баланса между кадровыми менеджерами-практиками и стратегами компании, который необходим каждой компании для достижения высоких результатов.

В трудах российских исследователей, касающихся управления персоналом большое внимание при формировании кадровой стратегии, уделяется системе мотивации труда персонала. Подходы в отношении методов формирования стратегии управления мотивацией труда персонала в рамках кадровой стратегии предлагают Соколова Е.Л., Савельев А.А. Исследования в области системы мотивации труда персонала всегда включают в себя как психологические, так и экономические аспекты. Если говорить о мотивации труда персонала с точки зрения психологии, то для эффективного стимулирования сотрудников необходимо учитывать особенности работника [7]. В настоящее время в условиях рыночной экономики каждая компания хочет обладать замотивированными сотрудниками для получения большей прибыли и повышения конкурентоспособности организации. Для этого важно уметь управлять мотивацией персонала, однако невозможно управлять тем, что не измеримо. Управлять – означает «измерять».

Первым этапом процесса формирования стратегии управления персоналом предприятия является оценка кадрового потенциала предприятия. Данный этап присущ почти всем методам формирования кадровых стратегий, так как оценка кадрового потенциала позволит определить основные проблемные зоны в работе персонала. Вторым этапом – формирование бизнес-процессов в контексте существующей организационной структуры предприятия. При формировании данной стратегии основным параметром выбора мероприятий станет причастность сотрудника к определенному звену иерархии, каждое из которых, в свою очередь, осуществляют определенные бизнес-процессы. Соответственно, формирование бизнес-процессов – ключевой аспект данной методики. Третий этап – это разработка системы показателей деятельности сотрудников. Данные показатели будут определять направленность мероприятий для управления персоналом предприятия. В рамках этого этапа разработана совокупность показателей для оценки каждой из группы сотрудников, определенных на втором этапе. Четвертый этап заключается в разработке комплекса мероприятий по управлению персоналом предприятия. Данный этап предполагает непосредственно разработку стратегии управления на основании предыдущих этапов. Из вышесказанного следует, что при формировании стратегии управления персоналом необходимо учитывать бизнес-процессы каждого из элементов организационной структуры, а также целевые показатели деятельности сотрудников.

Главной целью методов оценки кадрового потенциала является повышение эффективности работы персонала компании: как отдельных сотрудников, так и подразделений, и отделов в целом. В зависимости от полученных результатов в компании возможны различные изменения во всех сферах HR-процессов. Оценка позволяет управленцам компании получить необходимые для этого данные. Оценка кадрового потенциала в рамках данного метода будет проводиться по общепринятым методикам. С помощью методик можно оценить потенциал сотрудника по наиболее важным для должности критериям. Критерий мотивация сотрудника необходимо использовать для оценки каждой должности, потому что каждый из сотрудников имеет определенный уровень мотивации труда, и на основании показателя по данному критерию, будет возможность оценить уровень мотивации труда каждого из элементов организационной структуры для планирования и разработки мероприятий по управлению мотивацией труда персонала. Так как мотивация труда персонала не только обеспечивает повышение эффективности выполнения показателей сотрудниками, но и удовлетворенность трудом, а также предотвращает профессиональное выгорание работников, позволяет добиться благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе и множество других преимуществ. Построение бизнес-процессов организации концентрирует персонал на важнейших показателях их деятельности и оптимальных способах достижения этих показателей, что способствует эффективному управлению персоналом компании, и, в частности, мотивацией труда персонала.

**Результаты и обсуждения.** Важная задача для службы персонала – создание многоэтапной системы постоянного обучения, оценка и текущий мониторинг качества работы персонала, создание инновационной сре-

ды. Проанализировав систему управления персоналом в торговой компании и каждый кадровый процесс было выявлено, что все кадровые процессы в компании документально зафиксированы и имеют четкую структуру. Основными принципами работы предприятия является:

- активность и совершенствование, компания руководствуется принципами, а не краткосрочными задачами;
- открытость и честность, основные ресурсы, позволяющие достигнуть поставленных целей;
- работа в команде, ценность работы в команде - один из основных принципов работы компании.

Рассматривая систему управления персоналом в компании, можно выделить основные стратегические задачи в области управления персоналом на ближайшие годы:

- сформировать и сохранить работоспособные и эффективные команды в регионах, способные реализовывать цели и задачи компании;
- построить систему управления и развития и оценки персонала на основе компетенций;
- создать качественные программы развития, которые будут основаны на результатах оценки, будут учитывать индивидуальный уровень развития каждого сотрудника;
- создать уникальные программы развития корпоративной культуры, построить систему внутренних коммуникаций, основанную на современных моделях и методиках.

Тем не менее, система мотивации труда персонала компании на сегодняшний день организована следующим образом:

- для мотивации труда персонала используются в большей степени инструменты материального стимулирования, способы нематериальной мотивации указаны в нормативных актах компании, однако практически не используются;
- заработная плата каждой из должностей отдела продаж предполагает постоянную и переменную часть, то есть оклад и премию. Премия линейного сотрудника зависит от личных продаж, управленца - от продаж филиала в целом, никаких дополнительных показателей для оценки эффективности работы сотрудников не предполагается.

На основании проведенного анализа системы мотивации труда персонала было проведено анкетирование на предмет удовлетворенностью системы мотивации. Таким образом, можно сделать вывод, что в наибольшей степени сотрудники не удовлетворены уровнем оплаты труда, а также способностью влиять на уровень заработной платы и распределением прав и обязанностей. Также региональные менеджеры отметили неудовлетворенность недостаточными перспективами карьерного роста. Наибольшую удовлетворенность сотрудники высказали в отношении такого фактора как уровень социальной защищенности.

Основная особенность управления торговым персоналом – это большое количество трудовых операций, относящихся главным образом к обслуживанию покупателей, что требует непосредственного прямого контакта персонала и потребителя. Данное взаимодействие сотрудников торгового предприятия и покупателей – неотъемлемая часть деятельности работников, и в отличие от других блоков работы компании практически не поддается автоматизации. Многие организации строят систему мотивации труда персонала в компании исходя из причастности сотрудника к определенной категории. Такое деление предполагает существование в рамках одной компании различных систем и форм оплаты труда, а также нематериальной мотивации. На основании этого предлагается управлять мотивацией персонала предприятий исходя из показателей деятельности сотрудников и звеньев иерархии в компании.

Исследование практики стратегического управления персоналом посредством внедрения системы корпоративного коучинга предполагает изучение моделей и методов коучинга. Коучинг – это искусство создания среды, которая благодаря общению, способствует формированию клиентом процесса продвижения к желаемой цели [8]. М. Дауни считал, что у каждого человека есть потенциал, который он до конца не реализует из-за внутренних блоков. Интервенция – это вмешательство коуча, с помощью которого он оказывает воздействие на клиента, снижая влияние различных факторов, ограничивающих развитие последнего [9]. Соответственно, в процессе коучингового взаимодействия коуч и клиент являются партнерами, в которых клиент ставит задачи, формирует стратегии и реализовывает их, а коуч помогает ему добиться желаемого результата при помощи правильно использованных инструментов.

По мере роста практики и изучения коучинга были разработаны новые модели и инструменты, позволяющие лучше реагировать на каждую из этих конкретных ситуаций. Инструментами реализации эффективной стратегии развития управления персоналом становятся карьерный коучинг, коучинг для руководителей, коучинг эффективности и коучинг навыков. В современном коучинге используются несколько моделей, помогающих коучам обеспечивать всестороннюю поддержку и возможности роста для своих клиентов. Каждая модель имеет разные способы организации коучингового процесса и является оптимальной для определенных клиентских ситуаций. Модель GROW описывает основные этапы взаимодействия коуча и его подопечного: Goal – определить цель; Reality – проанализировать текущие условия, в которых цель должна быть достигнута; Obstacles – увидеть препятствия, мешающие выполнению цели и найти пути их обхода; Way forward – разработать план действий по достижению цели [10].

Модель работы с эмоциями и чувствами клиентов как ключевыми драйверами поведения и действий человека А. МакЛеод назвал аббревиатурой STEPPA: Subject – определить запрос клиента, Target – уточнить цели, которые ставит перед собой клиент и их достижимость, Emotions – сформировать мотивацию на работу и уверенность в себе, Perception – расширить границы клиента, переформатировать ограничительные установки, чтобы клиент мог обнаружить разные способы достижения цели, Plan – вместе с клиентом создать пошаговый план до-

стижения цели, Act – контроль результатов и формирование решимости к дальнейшему развитию. Автор считал, что этапы могут быть пройдены в разном порядке, но все они необходимы для достижения целей клиента [11].

Модель П. Джексона и М. МакГрегора OSKAR предназначена для того, чтобы сместить фокус клиента на разработку путей решения, а не на самих проблемах: Outcome: определить цели и результат, который хочет получить клиент, Scale: провести оценку текущей ситуации и стадии реализации цели, Know-how: определить вместе с клиентом как он будет достигать цели, какие проблемы они для себя видит на пути и как будет их решать, Affirm and action: коуч отмечает положительные стороны в ситуации клиента, поощряет достижения, повышает веру в себя, Review: обсудить с клиентом результаты его прогресса и мотивировать двигаться дальше [12].

The Action-Centered Leadership (ACL) Model – модель лидерства, ориентированного на действие, обычно используется в качестве подхода бизнес-коучинга и является мощным инструментом коучинга руководителей. Включает три основные области, на развитие которых лидеры должны направить свой основной фокус:

1) достижение задачи: разработать действенные стратегии для достижения целей, а также выявить необходимые инструменты и ресурсы;

2) формирование и управление командой: помочь лидеру сформировать команду, определить стандарты групповой работы, улучшать групповую динамику, содействовать эффективному общению, обеспечить предоставление конструктивной критики и т.д.;

3) индивидуальное развитие: помочь руководителям понять свое текущее положение среди своих сотрудников, проанализировать цели и компетенции всех членов команды, чтобы определить, кому из команды посвятить время и ресурсы [13].

Коучи могут применять модель ACL на многих типах сессий из-за гибкости, которую этот метод обеспечивает вне зависимости от того, на каком уровне управления находится клиент, включая менеджеров, директоров и генеральных директоров организаций, независимо от количества их сотрудников [14].

Понимание моделей коучинга и их инструментов позволяет коучам гибко адаптировать свои занятия, чтобы они наилучшим образом соответствовали потребностям компании. Внешняя среда современных организаций и ежедневные вызовы, с которыми им приходится работать, ведут к тому, что от сотрудников предприятий, в особенности от руководителей, требуется ежедневного совершенствования компетенций, улучшения навыков лидерства и руководства персоналом, без которого невозможно реализовать амбициозные задачи по развитию.

Корпоративный коучинг – это процесс помощи сотрудникам в обучении, росте и расширении их потенциала путем предоставления им персонализированной обратной связи, поощрения и рекомендаций [15]. Коучинг может быть организован в двух форматах:

- внешний коучинг (до недавнего времени использовался преимущественно он): для работы с сотрудниками предприятия нанимается на срочной основе по договору об оказании услуг опытный внешний специалист-коуч для точечной целевой работы (для определенного сотрудника, команды, проекта, решения конкретной проблемы) [16];

- внутренний коучинг: в штате компании вводится ставка коуча, которая в российских реалиях часто звучит как специалист по обучению, чаще в сего в подразделение, ответственное за развитие персонала, либо определенное подразделение (штатный тренер-коуч работает над развитием персонала) [17].

Корпоративный коучинг сотрудников в компаниях имеет три ключевые функции:

- развитие у сотрудников конкретных навыков и компетенций;
- фасилитация в решении конкретной задачи или проблемы;
- повышение эффективности коммуникаций между сотрудниками [17].

Соответственно, корпоративный коучинг может использоваться, чтобы помочь сотрудникам достичь своих целей и повысить производительность на рабочем месте, расти и продвигаться в своей нынешней роли, достигать карьерных целей и адаптироваться во времена перемен. Корпоративный коучинг направлен на повышение производительности организации путем развития необходимых навыков и способностей у ключевых людей, чтобы они оказывали влияние на всю компанию. Согласно проведенному исследованию, в большинстве российских компаний, использующих коучинг для своего развития, он нацелен преимущественно именно на развитие компетенций персонала [18]. Также получив опыт работы с коучем над повышением собственной производительности, решением производственных и личных проблем, многие руководители видят, насколько данный инструмент действенен и внедряют инструменты коучинга в ежедневную работу со своим персоналом и в стиль своего лидерства. Тем самым они не только помогают вести свои команды к цели, но и реализуют программы, которые помогают сотрудникам и членам команды повысить свою производительность и развить свои сильные компетенции.

Лучше всего, чтобы менеджеры на предприятии могли выступать для своего персонала в роли коучей, которых те воспринимают и ценят как наставников, которым доверяют, и на которых они могут с уверенностью положиться. Чтобы быть эффективным коучем для своих сотрудников, менеджер должен пересмотреть свой подход к работникам, и начать мыслить ни в плоскости «что мне нужно получить от моего персонала», а «как я и компания можем помочь моим работникам стать эффективнее». Необходим баланс между тем, чтобы сотрудники доверяли руководителю, но при этом воспринимали его опыт и авторитет. Кроме того, сотрудники с большей вероятностью будут с энтузиазмом относиться к работе, которую они выполняют, если знают, что лидеры-коучи искренне заинтересованы в их росте и готовы работать с ними над достижением их краткосрочных и долгосрочных целей [19].

Также на многих предприятиях сегодня коучинг широко используется для улучшения коммуникации внутри команд и между отделами, что приводит к лучшему сотрудничеству и пониманию задач. Он помогает

сотруднику улучшить свои коммуникативные навыки, предоставляя ему персонализированную обратную связь о том, какие аспекты ему нужно дополнительно проработать. Активное взаимодействие подразделений может повысить моральный дух сотрудников и их удовлетворенность работой, что приведет к увеличению показателей удержания сотрудников и более позитивной организационной культуре [20].

Культура коучинга существует, когда организация понимает, ценит и принимает коучинговый подход как ключевой аспект своей стратегии лидерства и развития. Ниже перечислим ключевые элементы коучинговой культуры и шаги, которые лидеры могут предпринять для внедрения такой культуры в своих организациях:

1. Регулярные встречи один на один: способствуют двустороннему взаимодействию в среде, в которой сотруднику уделяется достаточное внимание, а проблемные аспекты в работе можно выявить и исправить в сжатые сроки.

2. Внедрение культуры начинается с высшего руководства: коучинговое поведение должно получать поддержку руководства и вознаграждение, также руководство должно быть коучами для своих сотрудников.

3. Мотивация на исследования, обучение и инициативу: культура коучинга поощряет инновации и сотрудничество. Решения должны быть гибкими и нестандартными, а ошибки восприниматься как естественная сторона развития. Такие компетенции как желание учиться и развиваться, инициативность и умение слушать других должны быть ключевыми при подборе, обучении и развитии персонала.

4. Ключевые навыки коучинга используются при каждом взаимодействии с персоналом: лидер может использовать ключевые навыки коучинга со своими сотрудниками, активно слушая, задавая открытые вопросы, предоставляя полезную обратную связь [21].

5. Открытость для обратной связи: когда руководитель на ее основе формирует совместный план действий, создает правильную среду и мышление, согласно которому коучинг предназначен для всех.

6. Различный уровень поддержки в зависимости от организационного уровня: не всем группам сотрудников требуется одинаковый уровень поддержки. Ключевой фактор – технологии. Лидерам также крайне важно развивать тренерские навыки для обучения своих команд.

Культура коучинга является частью сильной кадровой стратегии предприятия. Чтобы культура коучинга была по-настоящему полезной, организации необходимо уметь ставить четкие стратегические цели, а также согласовывать общие корпоративные цели с индивидуальными целями сотрудников, уметь измерять прогресс, тренировать сотрудников для роста и развития. Создание культуры коучинга означает значительные изменения культурных тенденций организации в сторону коучинга для всех бизнес-подразделений.

Предложенные мероприятия могут быть реализованы за счет внутренних ресурсов исследуемого предприятия, а результат от их внедрения компания сможет увидеть в уже в течение года, что позволит предприятию начать трансформацию, способную привести компанию к реализации поставленных стратегических целей. На основе проведенного анализа считаем, что наиболее эффективно реализовать описанные выше трансформации в культуре, взаимодействии между подразделениями и системе обучения позволит внедрение на торговом предприятии трехуровневой модели коучинга: Коучинговая организационная культура – Система развития персонала на основе коучинга – Коучинг руководителей и сотрудников. Для обучения и развития линейных сотрудников компании необходима ежедневная работа по формированию культуры, нацеленной на развитие, коммуникации и инновации. Благодаря совместной работе в коучинговом формате, менеджеры торгового предприятия и его сотрудники должны сформировать новые компетенции в коммуникациях и обучении.

**Заключение.** На данном этапе развития экономики основным с точки зрения формирования устойчивого конкурентного преимущества компании оказывается капитал, воплощенный в знаниях, опыте, навыках, умениях, а успех компаниям обеспечивают условия, позволяющие эффективно формировать и накапливать знания. Предлагается при формировании стратегии управления персоналом торгового предприятия применить систему бизнес-процессов в компании и их основные показатели. На основании анализа существующих методических подходов к формированию стратегии управления персоналом торговых предприятий было выявлено:

1) все работы в основу формирования кадровой стратегии ставят согласование основных принципов и целей работы с сотрудниками, с принципами и целями компании в целом, стратегией и этапом ее развития;

2) формирование кадровой стратегии в организации - один из наиболее важных элементов стратегической деятельности предприятия. Однако, специфика сферы деятельности компании, должностных обязанностей сотрудников и особенности рынка региона, в котором осуществляет деятельность организация, оказывают значительное влияние на стратегию управления персоналом. Соответственно, не существует единых универсальных решений по данным вопросам.

Отличительной особенностью технологии формирования стратегии управления мотивацией персонала торговых предприятий является использование системы бизнес-процессов, которые позволяют сформировать мотивационные мероприятия, основываясь на действующие цели в работе сотрудника. Практика применения коучингового подхода к формированию эффективного стиля управления показала, что руководители-коучи не только эффективно решают производственные задачи, направленные на достижение финансовых целей организации, но и налаживают большинство межличностных, коммуникационных вопросов, при этом непрерывно развиваясь самостоятельно и способствуя развитию сотрудников.

Установка и измерение ключевых показателей эффективности может помочь измерить эффективность коучинга через вовлеченность и удовлетворенность сотрудников. KPI также могут помочь измерить насколько проводимые улучшения оказывают влияние на результаты бизнеса, такие как удержание сотрудников и производительность, качество услуг или продуктов, а также экономию затрат. Внедрение системы развития управле-

ния персоналом в компании позволит трансформировать ее корпоративную культуру, внедрить эффективные ценности, модели поведения и методы коммуникации. Изменения в управлении персоналом в компании должны затронуть все аспекты данной модели, чтобы достичь стратегических целей компании по повышению прибыли и рентабельности.

#### Источники:

1. Tsareva, N. A. Actual questions of human resources management / N. A. Tsareva, A. A. Vlasenko, L. A. Kololokova // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. – 2017. – Vol. 7, No. S-APRILSPCL. – P. 1208-1218.
2. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – СПб.: Изд-во Питер, 2011. – 332 с.
3. Кийкова, Елена Валерьевна. Разработка механизма управления процессами ресурсного обеспечения деятельности вуза: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Кийкова Елена Валерьевна- Москва, 2021. – 145 с.
4. Соколова, Е. Л. Интеграция национальных целей развития Российской Федерации и повестки ESG в деятельность предприятия: стратегии управления вовлеченностью персонала / Е. Л. Соколова // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 10. – С. 2825-2842.
5. Савельев, А. А. Влияние мотивации и развития персонала на достижение целей стратегии управления персоналом в проектной деятельности компании / А. А. Савельев, Н. П. Тишкина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 8, № 6(147). – С. 203-209.
6. Разработка кадровой стратегии в семи шагах [Сайт] – URL: [http://www.elitarium.ru/razrabotka\\_kadrovoj\\_strategii\\_v\\_semi\\_shagakh](http://www.elitarium.ru/razrabotka_kadrovoj_strategii_v_semi_shagakh).
7. Якимова, З. В. Приверженность и психо-эмоциональная напряженность сотрудников / З. В. Якимова, Н. А. Царева // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2019. – Т. 8, № 4(29). – С. 393-398.
8. Lyons P., Bandura R.P. Coaching to build commitment for generating performance improvement // Journal of Work-Applied Management. 2023. – Vol. 15. – № 1. – P. 120-134.
9. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / М. Дауни / Перев. с англ. М., 2017. – 288 с.
10. Трушакова, Л. А. Коучинг как психолого-педагогический инструмент развития молодых специалистов в организации / Н. Ю. Трушакова, Л. А. Амброва // Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы. – 2023. – № 1(69). – С. 139-145.
11. Строев, В. В. Командный коучинг как инструмент создания высокоэффективных команд / В. В. Строев, К. В. Сиренко, А. И. Тихонов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 6(50). – С. 658-664.
12. Ананьева, Е. О. Коучинг в управлении персоналом организации / Е. О. Ананьева, А. А. Круть // Евразийский юридический журнал. – 2022. – № 12(175). – С. 217-219.
13. Череватенко, Д. Е. Развитие лидерских качеств среди сотрудников как стратегия управления персоналом / Д. Е. Череватенко // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 5(166). – С. 1385-1389.
14. Волошин, А. И. Коучинг как метод стратегического управления персоналом организации / А. И. Волошин // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 5(178). – С. 1435-1438.
15. Коллонтай, Г. А. Феномен бизнес мотивации сотрудников и коучинг, как эффективный инструмент влияния на него / Г. А. Коллонтай // Человеческий фактор: Социальный психолог. – 2024. – № 1(49). – С. 365-372.
16. Carvalho C., Carvalho F.K., Carvalho S. Managerial coaching: where are we now and where should we go in the future? // Development and learning in organizations: An international journal. 2021. – Vol. 36. – № 1. – P. 4-7.
17. Boyatzis R.E. et al. The grand challenge for research on the future of coaching // The Journal of Applied Behavioral Science. 2022. – Vol. 58. – № 2. – P. 202-222.
18. Международная федерация коучинга в России [Сайт] – URL: <http://www.icfrussia.ru/>.
19. Болдырева Н.В. Коучинг: новые возможности лидерства. Экономика и предпринимательство. 2017. – № 12(ч. 1). – (89-1). – С. 404-410.
20. Бурякин Е.С. Специфика методов применения коучинга // Вестник московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2018. – №2 (25) – С. 83-89.
21. Чуланова О.Л. Коучинг как эффективный инструмент развития эмоциональной компетентности руководителя: понятие, виды, этапы реализации. // Материалы Афанасьевских чтений. – 2018. – № 3(24). – С. 35-45.

**Ю.С. Ширяева** – к.э.н., доцент кафедры менеджмента и государственного управления, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия, [shiryayeva@iee.unn.ru](mailto:shiryayeva@iee.unn.ru),  
**Yu.S. Shiryayeva** – Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia;

**М.А. Самodelкина** – генеральный директор АНО «Волонтерский центр Нижегородской области», Нижний Новгород, Россия, [m.samodelkina@yandex.ru](mailto:m.samodelkina@yandex.ru),

**M.A. Samodelkina** – Director General of the NGO "Volunteer Center of the Nizhny Novgorod region", Nizhny Novgorod, Russia;

**А.А. Агулов** – аспирант, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия, [aagulov@yandex.ru](mailto:aagulov@yandex.ru),

**A.A. Agulov** – postgraduate student, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia.

## АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В ВОЛОНТЕРСКИХ ПРОЕКТАХ ANALYSIS OF THE MANAGEMENT SITUATION IN VOLUNTEER PROJECTS

**Аннотация.** Целью статьи является анализ управленческих ситуаций в волонтерских проектах как основания для формирования проектных идей. В задачи исследования входят: выявление типологии управленческих ситуаций, рассмотрение факторов внешней и внутренней среды, влияющих на их развитие, а также формализация методологического подхода к их оценке. Решение этих задач позволит обосновать логику перехода от конкретной ситуации к проектному решению и расширить инструментарий управления в сфере волонтерства. Определен подход формирования проектной идеи при возникновении различных типов управленческих ситуаций. Рассмотрены различные практико-ориентированные направления исследования управленческих ситуаций. Проведенный анализ управленческих ситуаций разного типа позволяет выделить типичные причины их возникновения, последствия и ключевые факторы их успешного разрешения. Выявлена необходимость дальнейших исследований в детальной проработке типологии управленческих ситуаций.

**Abstract.** The purpose of the article is to analyze managerial situations in volunteer projects as a basis for the formation of project ideas. The objectives of the research include: identifying the typology of managerial situations, considering the factors of the external and internal environment that influence their development, as well as formalizing a methodological approach to their assessment. Solving these tasks will make it possible to substantiate the logic of the transition from a specific situation to a project solution and expand the management tools in the field of volunteerism. The approach of forming a project idea in the event of various types of management situations is defined. Various practice-oriented research areas of managerial situations are considered. The analysis of management situations of various types allows us to identify the typical causes of their occurrence, consequences and key factors of their successful resolution. The necessity of further research in the detailed elaboration of the typology of managerial situations is revealed.

**Ключевые слова:** управленческая ситуация, волонтерские проекты, ситуационное управление.

**Keywords:** management situation, volunteer projects, situational management.