

# УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА IT-ОТРАСЛИ ПОСРЕДСТВОМ КОУЧИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

## MOTIVATION MANAGEMENT AND STAFF RETENTION IN THE IT INDUSTRY THROUGH COACHING TECHNOLOGIES

ПОЛУЧЕНО 20.03.2025 ОДОБРЕНО 21.03.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2025

УДК 331.1

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-2-88-95



НОВИЦКАЯ О.Н.

Канд. экон. наук, доцент, кафедра человеческого капитала и управления персоналом, ФГБОУ ВО «Российской государственный социальный университет», г. Москва

NOVITSKAYA O.N.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Capital and Personnel Management, Russian State Social University, Moscow*

e-mail: novitskaiaon@rgsu.net



ШИНКАРЕВА Ю.В.

Магистрант, кафедра человеческого капитала и управления персоналом, ФГБОУ ВО «Российской государственный социальный университет», г. Москва

SHINKAREVA Y.V.

*Master's Degree Student, Department of Human Capital and Personnel Management, Russian State Social University, Moscow*

e-mail: shinkareva.j.v@mail.ru

### Аннотация

В данной работе осуществляется анализ механизмов мотивации и удержания персонала в IT-отрасли с упором на использование коучинговых технологий. Исследование показывает значение коучингового стиля управления, который не обязательно требует наличия профессиональных сертификатов, но предполагает освоение компетенций, которые нацелены на развитие и раскрытие потенциала сотрудников. В работе анализируются внутренние и внешние мотивы, которые влияют на поведение сотрудников и их профессиональное развитие, а также рассматриваются способы их интеграции в корпоративные стратегии для повышения продуктивности и удовлетворенности работой.

Примером практического применения изложенных идей служит анализ деятельности ОАО «СУПЕРТЕЛ», где коучинговые подходы используются для стимулирования сотрудников к саманализу, профессиональному росту и повышению лояльности. Значимость коучинга подтверждается позитивными изменениями в показателях производительности и снижении текучести кадров, что показывает значение этих технологий для управления персоналом в IT-секторе. Актуальность темы управления мотивацией и удержания персонала в IT-отрасли посредством коучинговых технологий обусловлена темпами развития информационных технологий и острой необходимостью в квалифицированных специалистах. На данный момент компании сталкиваются с проблемой привлечения, а также удержания ценных сотрудников.

Продуктивное управление мотивацией с использованием коучинговых методов позволяет создать благоприятную рабочую атмосферу и культуру, которая помогает личностному и профессиональному росту сотрудников, что повышает их лояльность и снижает текучесть кадров. Применение коучинговых технологий в управлении IT-компаний является способом для достижения высоких показателей работы на рынке..

**Ключевые слова:** управление мотивацией, удержание персонала, IT-отрасль, коучинговые технологии, коучинговый стиль управления, личностный рост, профессиональное развитие, текучесть кадров, управление персоналом, эффективность работы.

### Abstract

*This work analyzes the mechanisms of motivation and retention of personnel in the IT industry with a focus on the use of coaching technologies. The study demonstrates the value of a coaching management style, which does not necessarily require professional certification but implies the mastery of competencies aimed at developing and revealing the potential of employees.*

*The work analyzes internal and external motives that affect employees' behavior and their professional development, as well as examines ways to integrate them into corporate strategies to enhance productivity and job satisfaction. An example of the practical application of the ideas presented is the analysis of the activities of JSC «SUPERTEL», where coaching approaches are used to stimulate employees for self-analysis, professional growth, and increased loyalty.*

*The significance of coaching is confirmed by positive changes in productivity indicators and a reduction in staff turnover, demonstrating the value of these technologies for personnel management in the IT sector. The relevance of the topic of managing motivation and retention of personnel in the IT industry through coaching technologies is conditioned by the development pace of information technologies and the acute need for qualified specialists. Companies currently face the challenge of attracting and retaining valuable employees.*

*Productive motivation management using coaching methods allows for creating a favorable work atmosphere and culture that supports personal and professional growth of employees, thereby increasing their loyalty and reducing staff turnover. The application of coaching technologies in managing IT companies is a way to achieve high market performance.*

**Keywords:** motivation management, staff retention, IT industry, coaching technologies, coaching management style, personal growth, professional development, staff turnover, personnel management, work efficiency.

**Введение.** Вопрос мотивации персонала является одним из ключевых в изучении такого раздела комплексной прикладной науки и практики как «Управление персоналом». От мотивации сотрудника зависит его готовность к саморазвитию, лояльность по отношению к организации. Соединение профессиональных целей и задач с внутренними потребностями и мотивами сотрудника повышает качество его работы, а соответственно и качество работы предприятия, организации в целом [3].

Мотивация воспринимается как концепция, в которой связаны личные стремления и внешние факторы поведения индивидов и коллективов в профессиональной среде. Разные авторы подходят к определению мотивации с разных точек зрения, останавливают внимание на внутренних мотивах, стимулах и ожиданиях, которые направляют деятельность человека на достижение целей. Например, в организационной психологии мотивация рассматривается как процесс, в котором формируются и реализуются побуждения к продуктивной работе, они основаны на желании удовлетворить разные потребности [6].

**Эволюция понятия «мотивация».** Само происхождение слова «мотивация» можно найти в латинском слове «moveo» (двигаясь). Следовательно, это явление, связанное с движением, активностью, деятельностью человека. Понятие мотивации выражает процессуальный аспект направленности поведения на определенную цель, включающий пробуждение этой направленности и поддержание [5].

**Теории мотивации.** Причины, по которым люди ведут себя так или иначе, люди искали с древних времен. Уже в пятом и шестом веках до нашей эры этим вопросом занимались такие великие три философа — Сократ, Платон и Аристотель. В частности, Платон в своем диалоге «Федр» разработал теорию, согласно которой человеческая душа состоит из трех компонентов: разумной части (возничий), добродетельной и рациональной части (воля) и похотливой эмоциональной части ( страсть). В другом переводе это метафора колесницы (души), которая приводится в движение двойкой коней, один из которых белый (воля, истина, совесть, благородство, необходимость, дисциплина), а другой — вороной ( страсть, эмоции, агрессия, либидо, гнев). Управляет колесницей возничий (разум), и добираться до царства истины можно, только грамотно управляя обоими скакунами. Другими словами, конфликт этих отдельных частей души и попытка его разрешить, им управлять, процесс и результат движения, собственно, и составляют основу теории мотивации.

Некоторые исследователи даже считают, что австрийский психоаналитик и родоначальник теории личности Зигмунд Фрейд заимствовал у Платона известную структуру личности: Эго/Я<sup>1</sup> (разум, принцип реальности, взрослая зрелая часть личности) управляет разнонаправленными инстанциями — ОНО/ИД<sup>2</sup> (подсознательные драйвы, инстинкты, энергия, влечение, агрессия и другие импульсы и аффекты) и СверхЯ/СуперЭго<sup>3</sup> (цензура, культура, контроль, ограничения, идеалы, мораль, сила долга и законов). Фрейд даже называл Эго слугой трех господ — ИД, Супер-Эго и окружающего мира, говоря, что инстанция Я (Эго) постоянно вынуждена управляться, развиваться и выживать под напором не только внутренних конфликтов Влечений (ОНО) и Цензуры СуперЭго, но и внешнего мира (другие люди, окружающая среда, внешние обязательства и обстоятельства и т.д.) [17].

<sup>1</sup> «Внутренний взрослый» согласно транзактной теории неофрейдиста Эрика Берна.

<sup>2</sup> То же.

<sup>3</sup> То же.

Другие важные вехи на пути исследования мотивации связаны с зарождением психологии, частью которой является мотивация. К ним относятся эмпиризм, британский ассоциационизм и Просвещение, особенно Жан-Жак Руссо [7].

Мотивация взрослых к обучению — это внутреннее психологическое побуждение, причина, решение, которое может привести к их участию в той или иной форме обучения. Согласно психологической трактовке, мотивация обусловлена определенной потребностью субъекта, которая регулирует его действия по удовлетворению этой потребности. Для личности это может быть, например, потребность в производительности, потребность быть успешным, компетентным, быть признанным в какой-то деятельности и пр. [16].

Мотивация в педагогическом контексте как система стимулов, мотивов (побуждений) к действию и деятельности, в дидактике то, что пробуждает у учащегося интерес к учению [19].

Концепция физиологических движущих сил обычно считается отправной точкой теории мотивации. Маслоу здесь выступает за использование слова «потребность» в качестве альтернативы слову «влечение». Автор основывает утверждение на концепции физиологического гомеостаза — естественного усилия организма по поддержанию постоянного внутреннего состояния, например, постоянного кровяного давления — и на открытии того, что вкусы (в смысле предпочтения определенной пищи) являются относительно эффективным индикатором текущего дефицита определенных веществ в организме [9].

Источником мотивации человека является комплекс биологических потребностей и потребностей его существования как социального существа. Физические, психологические и социальные потребности неразделимы, взаимообусловлены, взаимозависимы; разделимы они могут быть лишь абстрактно для узких целей, поскольку на поведение человека влияют и генетические факторы, и индивидуальный опыт, и культура и ситуативный аспект и целая система других факторов, причем большая часть которых не осознается человеком в полной мере.

А.П. Егоршин подробно остановился на определении понятия мотивации и его связи с другими понятиями психологии мотивации, который утверждает, что мотивация действий определенным мотивом называется мотивацией. Мотивация рассматривается как процесс, который выбирает между различными вариантами действий, фокусирует действия на достижении мотивационно конкретных целевых состояний и поддерживает их на этом пути. Мотивация должна объяснять целевую направленность действий. Таким образом, автор понимает мотивацию как мысль (процесс), принимающую решение и ориентирующуюся на достижение цели. Мотивация должна объяснять сосредоточенность человека на цели и действия [10]. Выявленный аспект мотивации интересен и с точки зрения педагога и особенно андрографа (андрагогика — отрасль обучения взрослых). На пути к образованию и развитию взрослых существует множество препятствий, что может вызвать у людей сомнения, тревоги и страхи. Будь то препятствия в принятии решений в начале обучения или препятствия в ходе этого процесса. От силы и степени мотивации отдельного индивида зависит, преодолеет он эти препятствия или нет [1].

М.П. Переверзев, Н.А. Шайленко отмечают, что мотивация — это состояние, которое активизирует поведение и придает направление [14].

Мотивацию можно определить как сумму всех внутрипсихических динамических сил, или мотивов, которые

обычно активируют и организуют поведение и опыт с целью изменения существующей неудовлетворительной ситуации, удовлетворения неудовлетворенной потребности или достижения позитивных изменений.

**Мотивация к развитию.** Одним из мотивов обучения и развития являются широкие, обобщенные мотивы (получение образования, развитие и рост личности, подготовка к будущей профессии, работа на благо общества). Другие представляют собой частичные, узкие или внешние мотивы (получение похвалы, уклонение от наказания, избегание конфликта на работе). Первые мотивы более постоянны, субъектны, стратегичны, менее зависят от случая и придают обучению определенную направленность и смысл; последние являются прямыми побуждениями к действию и дополняют мотивы первых [10].

Внутренняя мотивация характеризуется как выполнение деятельности, которая приносит удовлетворение сама по себе, отвечает и удовлетворяет внутреннюю истинную потребность, а не из-за отдельных последствий. Когда человек с внутренней мотивацией выполняет действие ради развлечения или вызова, а не ради внешнего побуждения, принуждения или вознаграждения, «внешняя мотивация определяется как концепция, согласно которой действие выполняется не ради какого-то отдельного результата» [11].

Принцип внутренней мотивации можно очень просто применить к внутренней мотивации студентов к учебе. Человек получил определенный уровень образования, но ему этого недостаточно, он хочет иметь другой тип или более высокий уровень образования. Конечно, это правда, но таких видов внутренней мотивации может быть бесчисленное множество.

Понятие мотива тесно связано с мотивацией, отмечает Г.А. Волковицкая: «Мотивация — это внутренняя сила разной величины и разного направления» [7].

У людей есть мотивы для большинства действий. Будь то мотив типа: «Я хочу быть признанным человеком» — я пойду в университет, потому что думаю, что это поможет мне быть признанным другими, или мотив типа «Я хочу пить» — тогда я налью стакан воды и утолю жажду. Внутренние и внешние мотивы подчиненных, некоторые из которых можно хорошо использовать в сфере воспитания.

Внутренние мотивы [3]:

- достигнутый результат;
- интересное и веселое занятие;
- личностный рост;
- социальный смысл труда и социальный статус.

Внешние мотивы [7]:

- финансовое вознаграждение;
- похвала и признание;
- повышение.

Таким образом, мотивация понимается как процесс, происходящий во времени, а мотив — это внутренняя психологическая причина процесса. Мотив возбуждает, поддерживает и направляет деятельность человека, внутренний мотив всегда аффективно, эмоционально, энергетически заряжен и заставляет личность вести себя определенным образом. Всякое человеческое поведение вызвано, мотивировано каким-то стимулом, мотивом и не бывает ничем не обусловлено.

Стимулирование и мотивация сотрудников имеет основное значение в активизации доступного персонального потенциала для гарантии наилучшего применения ресурсов. Главная задача мотивационного процесса заключается в достижении максимально возможной значимости работы при имеющихся рабочих ресурсах, что способствует улучшению общих показателей эффективности и доходности

бизнеса [15]. Мотивация персонала занимает основное место в активации потенциала сотрудников для обеспечения оптимального использования ресурсов. Основная цель процесса стимулирования состоит в повышении эффективности использования рабочих ресурсов, что ведет к улучшению основных показателей производительности и рентабельности предприятия [11].

**Коучинговые технологии на основе концепции мотивации к развитию и теории мотивации.** Актуальность мотивации персонала определяется тем фактом, что направление к успешному руководству людьми скрыто в понимании их мотиваций. Понимание того, что стимулирует человека к активности, какие стремления и мотивы выступают двигателями его поведения, необходимо для создания эффективной системы управления. Необходимо осознавать, как формируются или стимулируются различные мотивы, какие методы позволяют активизировать эти мотивы и как происходит процесс вовлеченности людей [13].

В процессе планирования и структурирования работы, руководитель устанавливает конкретные задачи организации, определяет сроки их выполнения, методы работы и исполнителей. При грамотном принятии данных решений у руководителя появляется возможность согласовывать действия множества сотрудников и совместно реализовывать групповой потенциал.

Руководители реализуют свои стратегические решения, внедряя в практику различные элементы мотивации. В плане управленческой деятельности мотивацию стоит определить следующим образом. Мотивация — это процесс стимулирования себя и других к активным действиям для выполнения личных или организационных задач.

Достижение грамотного производственного управления возможно через осознание элементов мотивации к работе у каждого сотрудника. Понимание того, что мотивирует человека к труду, какие причины вызывают его желание работать и какие мотивы стимулируют его действия, является ключом к созданию продуктивной системы управления рабочими процессами. Следовательно, мотивация в смысле труда представляет собой личностное состояние, которое определяет уровень активности и целенаправленности действий человека в данной ситуации. Здесь имеется в виду внутренний процесс, который направляет поведение человека, заставляя его действовать в определенной ситуации соответствующим образом [17].

Стимулирование работников основывается на использовании внешних средств для активации их деятельности, учитывая как материальные, так и нематериальные формы мотивации. В этом плане руководитель оказывает косвенное влияние на мотивацию сотрудников [11].

Принципы выступают основой для разработки системы мотивации и стимулирования сотрудников. Их возможно оформить в виде внутренних документов организации, таких как положение о мотивации. Стимулирование сотрудников основывается на следующих основных принципах:

- понятность — критерии и условия использования различных инструментов и методов мотивации должны быть прозрачны, справедливы и общедоступны;
- заметность — работники должны ощущать на себе влияние мотивационных инструментов.

Поскольку универсального критерия нет, продуктивность мотивации может различаться в зависимости от специфики организации и коллектива.

Изучение **теорий трудовой мотивации** делится на две основные категории: содержательный и процессуальный подходы. Содержательный подход фокусируется на анализе того, что лежит в основе мотивации, исследуя человеческие

потребности как основной элемент мотивационной теории. Данные теории стремятся понять, какие потребности стимулируют действия человека. В числе известных психологов, разработавших содержательные теории мотивации, находятся Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг, Дэвид МакКлеллан и Клейтон Альдерфер [6].

В теории иерархии потребностей, предложенной Абрахамом Маслоу, подчеркивается, что с удовлетворением базовых потребностей возрастает значимость потребностей более высокого уровня. Здесь не имеется в виду, что новая потребность полностью замещает предыдущую, она становится актуальной лишь после того, как базовые потребности удовлетворены. Необходимо отметить, что процесс удовлетворения потребностей происходит последовательно, начиная с самых основных и двигаясь к более сложным и высоким [7]. При этом Маслоу в своих трудах много говорит о метапотребностях личности, к которым в том числе и относится профессиональная идентификация, стремление внести вклад в общественное обустройство, приданье смысла своему существованию, самореализации и росту личности — как раз потребности, которые очень сложно реализовать вне профессии и творчества.

Двухфакторная теория мотивации, разработанная Фредериком Герцбергом, возникла из потребности понять, как материальные и нематериальные моменты влияют на мотивацию человека к работе. Данная модель разделяет элементы, которые влияют на удовлетворенность от работы, на две категории. Первую категорию составляют факторы, которые касаются условий труда и внешней среды, а также отношений между коллегами, уровня зарплаты и других внешних условий — это гигиенические факторы. Они влияют на решение — уйти или остаться с этим работодателем?

Вторая категория факторов — мотивационные — относится к природе и сути работы, где важна роль руководителя в интеграции значимости задач. Основные элементы здесь учитывают достижения, карьерный рост, уровень ценности и масштабности задач и проектов для сотрудника, участие в управлении и принятии решений, признание и уважение результатов его труда и т.д. Эти факторы уже более высокого и глубокого порядка и относятся к субъектности, ядру личности; они мотивируют и вовлекают человека в суть труда и сама работа становится ценностью, мотивом — человек получает и удовлетворение и удовольствие от труда, он в здоровых (а не в «со-зависимых» на психологическом языке) отношениях со своей работой, коллективом и руководителем, происходит обмен выгодами и взаимное инвестирование сотрудника и работы, психологический контракт<sup>4</sup> соплюден.

Клейтон Альдерфер выдвинул идею, что удовлетворение потребностей человека способно осуществляться как в асцендентном, так и в десцендентном направлении.

Теория ожидания Виктора Врума предполагает, что простое наличие желания не является единственным драйвером мотивации человека к достижению цели. Человеческое поведение обусловлено процессом выбора между различными альтернативами действий. То, к какому варианту поведения человек проявляет предпочтение, определяет его действия, манеру поведения и конечные результаты его усилий [4].

Сделав краткий обзор теорий мотивации, мы видим единство и сложный системный характер физических, социальных, духовных, психологических потребностей человека.

<sup>4</sup> (Англ. *psychological contract*) — неформальная психологическая (внутри психики) система взаимных ожиданий и представлений между работником и работодателем. Термин используется при анализе труда и отношений на работе, ролевых ожиданий и т.д. В отличие от формального контракта, система представлений не оговаривается и характеризуется как диффузная, неопределенная.

Применяя холистический подход, мы понимаем, что организация является той сценой, где разыгрываются множество ролей личности и удовлетворяется (или не удовлетворяется) весь комплекс потребностей личности, а не только отдельные. Естественно, человек, переступая порог офиса, или входя логином в удаленное рабочее место, не перестает испытывать эмоции и чувства, не руководствуется только высшими уровнями потребностей и мотивов, не думает во время своей рабочей смены только о профессиональных задачах. Работодатель часто упрощает себя задачу, полагая, что материальное вознаграждение, карьерные возможности и хорошие условия труда — это достаточный понятный набор благ для сотрудника. Каждый человек является уникальным созданием со своим неповторимым комплексом потребностей и мотивов, причем динамичным и меняющимся в разные периоды.

Цель **стимулирования персонала** состоит в том, чтобы создать благоприятные условия для роста и развития работников, стимулировать их эффективную работу и удержать талантливых специалистов в организации. Мотивация — это совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее деятельностью. Мотивация — это внутренние стимулы, побуждающие сотрудника к действиям. Она включает в себя желания, интересы, потребности, цели и ценности сотрудника. Мотивация определяется индивидуальными особенностями личности, ее стремлениями и представлениями о жизни. В основе мотивации лежит удовлетворение потребностей, которые могут быть материальными (заработка плата, премии, бонусы) или нематериальными (признание, уважение, карьерный рост).

Согласно Д.А. Аширову механизм, который способствует появлению стимулов для деятельности, называется мотивационным. Этот механизм имеет две составляющие: внешний механизм целенаправленного побуждающего воздействия (побуждение и принуждение) и внутренний механизм реализации психологической склонности к определенному виду деятельности [2]. Важной частью мотивации является мотив, он представляет собой определенную цель, на достижение которой направлено поведение человека. Например, внешним мотивом может быть желание получить высокую оценку на экзамене, достичь успеха в спорте или улучшить свои коммуникативные навыки. А внутренний уже отражает потребности личности. В нашем примере желание получить высокую оценку на экзамене может быть инвестировано у разных людей разными потребностями — в признании, уважении родителей и одногруппников, потребность быть лучше других, восхищении, подавлении нарциссической пустоты, получении обратной связи своим знаниям и своей личности, поддержание самооценки на приемлемом уровне, потребностью в развитии различных компетенций, потребностью быть перфектным и т.д.

Наличие деструктивной мотивации, к сожалению, очень редко анализируют и в целом вспоминают, при анализе корпоративной политики компании и создании процессов ее модернизации. Отчасти это можно связать с относительно скучным теоретическим упоминанием данных процессов. Психоаналитические теории личности, мотивации и конфликта могли бы придать ясности деструктивному и нерациональному поведению работников. Например, исследования «темной триады» лидерства в организации — руководители с психотипами радикалов нарциссических, психопатических и макиавеллистических дают высокие результаты в абсолютном значении и ожидаемо низкие результаты по HR-метрикам — вовлеченность, текучесть, удовлетворенность и профессиональное здоровье персонала в

подразделениях под руководителем такой акцентуации, не говоря об этической стороне такого управления [18].

В свою очередь, мотивация включает в себя не только мотивы, но и другие факторы, такие как цели, интересы, потребности и ценности человека. Она определяет интенсивность и продолжительность действия, направленного на достижение определенной цели. Таким образом, мотивация и мотив тесно связаны между собой и образуют единый механизм, который регулирует поведение человека и направляет его к достижению поставленных целей.

**Удержание персонала IT-отрасли посредством коучинговых технологий.** Информационные технологии занимают ведущие позиции по темпам роста и востребованности, а также стимулируют острую конкуренцию между IT-специалистами, учитывая представителей международных компаний. Наблюдается дефицит квалифицированных профессионалов, несмотря на изобилие кадров в данной сфере. Вознаграждения за их труд затрагивают большой диапазон, а также отмечают минимум в две тысячи и максимум в восемь тысяч долларов, что актуально для зарубежных и для российских работодателей.

Но, тем не менее, российский рынок труда сталкивается с трудностями, которые влияют на изменения развития отрасли, к примеру, малое количество компаний располагает разработанными системами оценки квалификации кадров, модели и матрицы компетенций, как HR-инструмент, используется не в полной мере, а также отсутствует обновленная классификация должностей, что создает проблемы в признании новых специализаций, которые разработаны на международном уровне; недостаточное количество образовательных программ, которые направлены на подготовку специалистов в новых и узконаправленных областях IT.

Существует очевидный разрыв между спросом на узкоспециализированных IT-специалистов и предложением квалифицированных выпускников, который обусловлен новизной многих технологических направлений. В связи с этим работодатели заинтересованы в привлечении молодых специалистов, которые способны обеспечить соответствие растущим требованиям отрасли, а также показывать способность к изменениям, которая характерна для более опытных коллег. Но тем не менее лишь ограниченное число образовательных учреждений начало подготовку специалистов, которые способны удовлетворять эти потребности. Обычно профессиональная подготовка и достижение среднего уровня квалификации требуют нескольких лет практической деятельности после завершения академического обучения. Также опытные специалисты нередко предпочитают работу в малых компаниях или стартапах, когда оценивают более личный подход и возможность дополнительного заработка через фриланс или внешние проекты [12].

Для IT-специалиста зарплата, безусловно, важна, доход удовлетворяет базовые потребности сотрудника. На актуальном рынке труда IT-компании готовы предлагать большие деньги за ключевых сотрудников, но в то же время «аппетиты» таких сотрудников растут быстрее, чем доход компании, а текущая зарплата быстро приедается (что полностью соответствует двухфакторной теории мотивации). Применение в мотивации и стимулировании персонала преимущественно «гигиенических» факторов влияния (зарплата, условия труда, удобный график и др.) и игнорирование или недостаточное применение «мотивационных» (карьерный рост, индивидуальный профиль мотивации, интересные задачи, непрерывный цикл развития компетенций, опора на субъектность сотрудника, психоэмоциональная

среда, сильная корпоративная культура и др.) обходится организации максимально дорого в прямом (бюджеты, ФОТ) и переносном (текущесть, низкая вовлеченность, лояльность и производительность труда, слабая инициативность) смысле слова [17].

Применение коучинговых методик в управлении персоналом в IT-секторе способно повысить мотивацию и помочь удержанию сотрудников. Коучинговая технология действует именно «мотивационные» факторы, потребности личности, касается и раскрывает ядро личности. Коучинговый стиль управления не всегда связан с наличием официальных сертификатов, но предполагает владение компетенциями, которые нацелены на развитие и раскрытие потенциала каждого члена команды. В таком плане лидер, который применяет коучинговые подходы, не стремится к прямому указанию или контролю, а строит отношения через поддержку сотрудников в их стремлении к самосовершенствованию и профессиональному росту [9].

Принципы коучинга, сформулированные Милтоном Эриксоном, основаны на глубоком понимании индивидуальных особенностей человека и направлены на раскрытие его внутреннего потенциала. Эти принципы легли в основу современных коучинговых технологий и активно применяются в управлении мотивацией и удержании персонала, в том числе в IT-отрасли.

1. Принятие индивидуальности — каждый человек обладает уникальными качествами, и работа коуча строится на уважении к его личностным особенностям. Сравнение с другими нецелесообразно, поскольку развитие происходит исходя из внутренних ресурсов.
2. Достаточность внутренних ресурсов — человек уже обладает всем необходимым для достижения своих целей. Задача коуча заключается в том, чтобы создать условия и пространство для осознания и раскрытия этих внутренних возможностей, а не в передаче внешних решений.
3. Выбор на основе доступных стратегий — любое поведение определяется имеющимся у человека опытом, характером, особенностями и доступными на момент выбора вариантами. Расширение спектра возможных решений позволяет клиенту найти более эффективные пути достижения целей.
4. Позитивные намерения в основе поведения — каждое действие определяется внутренними мотивами, которые могут быть неочевидными для других людей. Осознание этих мотивов в совместном исследовании с коучем позволяет сделать открытия и при необходимости скорректировать поведенческие стратегии, избегая саморазрушающих паттернов.
5. Неизбежность изменений — изменения происходят постоянно, независимо от желания человека. Осознание этого принципа дает возможность не только адаптироваться к переменам, но и управлять ими, используя их в качестве ресурса для развития. Изменения и рост — естественные потребности здоровой гармоничной личности.

Это основа коучингового подхода, ориентированного на поддержку сотрудников в процессе профессионального и личностного роста, что делает их особенно актуальными в контексте управления мотивацией и удержания персонала в динамично развивающейся IT-отрасли.

Рассмотрим данную тему более подробно на примере анализа конкретной компании. Открытое акционерное общество «СУПЕРТЕЛ» расположено по адресу Российской Федерации, 197046, г. Санкт-Петербург, Петроградская набережная, д. 38, литера А. Компания создана на базе одного из государственных научно-производственных объединений

промышленности средств связи, является ведущей российской организацией в области разработки и производства современных комплексов оборудования на основе технологий канальной и пакетной коммутации.

ОАО «СУПЕРТЕЛ» является уникальным отечественным разработчиком и производителем комплекса телекоммуникационного оборудования с единой сетевой системой управления и мониторинга собственной разработки для транспортных сетей и сетей доступа TDM/PSN различных уровней иерархий и технологий *xDSL/PDH/NG SDH/WDM/IP/Ethernet*. На данный момент около 300 высококвалифицированных сотрудников занимаются разработкой и производством новейших систем связи, а собственная научно-производственная база компании обеспечивает возможность выпуска новой продукции для реализации специфических задач на сетях связи заказчиков. Так, основному оборудованию ОАО «СУПЕРТЕЛ» присвоен статус «Телекоммуникационное оборудование российского происхождения».

Программа управления мотивацией и удержания персонала в *IT*-отрасли компании «СУПЕРТЕЛ» содержит в себе овладение коучинговыми технологиями руководителей, которые не являются сертифицированными профессиональными коучами, но освоили коучинговый стиль управления. Программа подразумевает индивидуальные встречи «1-1» (один на один — руководитель и сотрудник) и групповые сессии, на которых руководители стимулируют сотрудников к самоанализу, рефлексии, профессиональному развитию и раскрытию личного и командного потенциала. В данной программе уделяется основное внимание развитию навыков коммуникации и лидерства, что помогает формировать у сотрудников чувство причастности к миссии компании и увеличивает их лояльность. Руководители используют методы обратной связи для корректировки рабочих процессов и улучшения взаимодействия внутри команд. Основной упор сделан на признание и поддержку инициатив, а также на поощрение самостоятельности в решении задач, что помогает созданию новаторской среды, где каждый сотрудник способен проявить и развить свои профессиональные и личные качества.

В программе управления мотивацией и удержания персонала в *IT*-отрасли компании «СУПЕРТЕЛ» используются конкретные тренинги, которые нацелены на развитие основных навыков и повышение компетенций (в т.ч. коучинговых). Один из таких тренингов — «Приоритизация», который содержит упражнения на умение определять задачи в зависимости от значимости и срочности, техники проведения продуктивных совещаний. Другой тренинг — «Тайм-менеджмент», когда сотрудники учатся управлять временем для повышения продуктивности, личной эффективности и достижения поставленных целей.

На тренинге «Приоритизация» в компании «СУПЕРТЕЛ» сотрудники проходят серию упражнений, которые нацелены на распределение задач в соответствии с приоритетами, которые наиболее эффективно влияют на успех проекта, рациональное использование имеющихся ресурсов, повышение личной эффективности. Значимой частью тренинга являются сессии построения эффективных совещаний, когда участники учатся составлять четкую повестку дня, определять цели и задачи совещания и обеспечивать заинтересованность всех участников в обсуждении. Тренинг способствует развитию навыков слушания (основная коучинговая компетенция), где каждый участник учится внимательно слушать коллегу, устанавливать рапорт, не перебивать и задавать уточняющие вопросы для понимания сказанного.

На тренинге «Тайм-менеджмент» участникам предлагается освоить методы управления временем для систематизации дел, увеличения производительности, повышения качества работы. Программа содержит упражнения на снижение уровня стресса, в которых сотрудники составляют четкий план действий, что позволяет уменьшить страх перед неопределенностью, учатся находить стратегии для сохранения продуктивности и психологического комфорта. В тренинге также разбираются кейсы из практики *IT*, когда необходимо быстро перестроиться к новым технологиям или изменениям в проектах. Помимо этого, проводятся мастер-классы по тайм-менеджменту, на которых сотрудники осваивают техники распределения времени с учетом нововведений и изменений в компании.

Также целью упомянутых и иных проводимых («Лидерство») и запланированных («Эффективный руководитель») тренингов является развитие таких мета-компетенций как: системное мышление, рефлексия, эмоциональный интеллект, социальный интеллект, управление собой. Программы выстроены таким образом, что выделяется время и пространство для обсуждения не только того, ЧТО мы/Я делаем, но и КАК мы/Я это делаем, ЧТО при этом чувствуем, КАК команда воспринимает меня/мое поведение, что было продвигающим опытом, а что вызывает сопротивление и сложные чувства, как эти выводы могут повлиять на реализацию задачи в команде, что может тормозить или придать ускорение процессам и т.д. — т.е. выстает рефлексивная цепочка, помогающая мыслить системно, используя ресурсы психики, интуиции, командной динамики, что помогает синергетическим процессам групповой работы и развивает межличностное и командное взаимодействие.

Каждый тренинг сопровождается оценкой эффективности через мониторинг уровня удовлетворенности и производительности участников. Например, после проведения тренинга по приоритизации зафиксировано увеличение производительности на 15%, а удовлетворенность работы увеличилась на 25% согласно опросам участников. Также проводится анализ текущести кадров, где до введения программ коучинговых технологий уровень текущести составлял 15% в год, после же стабилизировался на отметке в 9%.

Так, применение коучинговых технологий в управлении мотивацией и удержании персонала *IT*-отрасли оказывает влияние на повышение эффективности, продуктивности и производительности компаний [20]. Тренинги и индивидуальный подход в коучинговом стиле управления позволяют сотрудникам развивать профессиональные и личные качества, раскрывать внутренние резервы, укреплять командный дух и повышать лояльность к организации. Упор на развитие навыков коммуникации, управления временем, рефлексии и стрессоустойчивости создает среду, в которой каждый специалист чувствует поддержку в достижении личных и корпоративных целей. Коучинговый подход при грамотном применении, опираясь на научные теории мотивации личности, позволяет глубже проникнуть в комплекс потребностей сотрудника и команды, приблизиться к ядру его личности, не нарушая этические границы и оставаясь в рамках профессиональных задач. Результаты подхода выражаются в количественных показателях, а также в повышении общей удовлетворенности работой, соединяя цели организации и сотрудника, что и является миссией, профессиональной задачей и даже вызовом менеджера по управлению персоналом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. — СПб.: Питер, 2021. — 848 с.
2. Асалиев А.М. Развитие трудового потенциала [Текст]: учеб. пособие / А.М. Асалиев, Ф.И. Мирзабалаева, П.Р. Алиева. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 281 с.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Д.А. Аширов. — М.: Проспект, 2020. — 432 с.
4. Боковня А.Е. Мотивация — основа упр. человеческими ресурсами (теор. и практ. формир. мотивир. орг. среды и созд. единой сист. мотив. комп.) [Текст]: моногр. / А.Е. Боковня. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 144 с.
5. Вайсбурд В.А. Экономика труда [Текст] / В.А. Вайсбурд. — М.: Омега-Л, 2022. — 236 с.
6. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика [Текст] / Е. Ветлужских. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2023. — 151 с.
7. Волковицкая Г.А. Управление стимулирование труда [Текст]: монография / Г.А. Волковицкая. — СПб.: Книжный дом, 2021. — 167 с.
8. Гаспарович Е.О. Потенциал использования коучинга в управлении карьерой персонала [Текст] / Е.О. Гаспарович, Д.А. Конева, Н.В. Белько, А.Г. Токарев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 2.
9. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб. / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 464 с.
10. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании [Текст]: учеб. пособие / В.И. Герчиков. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 239 с.
11. Егоршин А.П. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 351 с.
12. Ерофеев Е.В. Влияние внешних стимулирующих факторов на внутреннюю мотивацию сотрудников [Текст] / Е.В. Ерофеев // Вестник евразийской науки. — 2014. — № 1. — С. 1–9.
13. Зайцева Т.В. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учеб. пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; под ред. проф. В.П. Пугачева. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 394 с.
14. Зеленов А.Д. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии [Текст]: монография / А.Д. Зеленов. — М.: Дашков и Ко, 2022. — 104 с.
15. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. — СПб.: Питер, 2011. — 512 с.
16. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. — 11-е изд., испр. — М.: Новое знание, 2022. — 336 с.
17. Козлов В.В. Организационное поведение [Текст]: учеб. пособие / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова; под ред. М.Н. Кулапова. — М.: Кно Рус, 2022. — 232 с.
18. Коротков Э.М. Менеджмент [Текст]: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2022. — 640 с.
19. Новицкая О.Н. «Психологическая зрелость» или «психологический интеллект» как мета-компетенция руководителя [Текст] / О.Н. Новицкая // Актуальные вопросы управления: новые тренды цифровой среды. Сборник материалов I Международной научно-практической конференции. — М.: Научная библиотека, 2024. — С. 428–443.
20. Смирнова М.Е. Управление трудовой мотивацией: современные проблемы с учетом исторических основ [Текст] / М.Е. Смирнова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2017. — № 2.
21. Шинкарева Ю.В. Управление эффективностью персонала с применением коучинговых технологий [Текст] / Ю.В. Шинкарева, О.Н. Новицкая // Современные проблемы экономики и управления: материалы Международной научно-практической конференции; под ред. А.А. Сытник. — М.: Изд-во РГСУ, 2024. — 496 с.
22. James L. & Mathew L. Employee Retention Strategies: IT Industry. SCMS Journal of Indian Management. 2021 [Электронный ресурс]. URL: [http://ijstm.com/images/short\\_pdf/1457705280\\_773I.pdf](http://ijstm.com/images/short_pdf/1457705280_773I.pdf) (дата обращения: 20.12.2021).
23. Re Allen D.G., Bryant P.C. & Vardaman J.M. Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. 2021. Academy of Management Perspectives, 24(2), 48–64 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/236145687\\_Retaining\\_Talent\\_Replacing\\_Misconceptions\\_With\\_Evidence-Based\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/236145687_Retaining_Talent_Replacing_Misconceptions_With_Evidence-Based_Strategies) (дата обращения: 20.12.2021).
24. Margaret Butteriss. Coaching Corporate MVPs: Challenging and Developing High-Potential Employees. 2023. 351 p.

## REFERENCES

1. Armstrong M. The practice of human resource management. St. Petersburg: Peter, 2021. 848 p.
2. Asaliev A.M., Mirzabalayeva F.I., Alieva P.R. Labor potential development: textbook. The manual. M.: INFRA-M, 2020. — 281 p.
3. Ashirov D.A. Personnel management: textbook. the manual. Moscow: Prospekt, 2020. 432 p.
4. Bokovnya A.E. Motivation is the basis of human resource management (theor. and practice. the formir. motivir. org. environment and creation a single system. the motive. comp.): monogr. M.: INFRA-M, 2022. 144 p.
5. Vaisburd V.A. Labor Economics, Moscow: Omega-L, 2022, 236 p.
6. Vetluzhskikh E. Motivation and remuneration: Tools. Techniques. Praktika. 5<sup>th</sup> ed. Moscow: Alpina Publisher, 2023. 151 p.
7. Volkovitskaya G.A. Management of labor stimulation: a monograph. St. Petersburg: Book House, 2021. 167 p.
8. Gasparovich E.O., Koneva D.A., Belko N.V., Tokarev A.G. The potential of using coaching in personnel career management // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2023. № 2.
9. Genkin B.M. Human resource management: textbook / B.M. Genkin, I.A. Nikitina. M.: INFRA-M, 2021. 464 p.
10. Gerchikov V.I. Personnel management: the employee is the most effective resource of the company: textbook. The manual. M.: INFRA-M, 2021. 239 p.
11. Egorshin A.P. Fundamentals of personnel management: textbook. handbook for universities. 3<sup>rd</sup> ed., revised and add. M.: INFRA-M., 2022. 351 p.
12. Yerofeev E.V. The influence of external stimulating factors on the internal motivation of employees // Bulletin of Eurasian Science. 2014, no. 1, pp. 1–9.
13. Zaitseva T.V. Motivation of labor activity: textbook. manual / T.V. Zaitseva, G.V. Chernyaeva, E.V. Batovrina; Edited by prof. V.P. Pugachev. M.: INFRA-M, 2022. 394 p.
14. Zelenov A.D. Motivation of labor activity at a small innovative enterprise: Monograph / A.D. Zelenov. Moscow: Dashkov and Co. , 2022. 104 p.
15. Ilyin E.P. Motivation and motives. St. Petersburg: Peter, 2011. 512 p.

- 
- 
- 16. Kabushkin N.I. Fundamentals of management: textbook. manual. 11<sup>th</sup> ed., ispr. M.: New Knowledge, 2022. 336 p.
  - 17. Kozlov V.V., Odegov Yu.G., Sidorova V.N. Organizational behavior: textbook. The manual / edited by M.N. Kulapov. Moscow: Kno Rus, 2022. 232 p.
  - 18. Korotkov E.M. Management: a textbook for bachelors. 2<sup>nd</sup> ed., ispr. and additional. M.: Yurayt, 2022. 640 p.
  - 19. Novitskaya O.N. “Psychological maturity” or “psychological intelligence” as a meta-competence of a leader // Current management issues: new trends in the digital environment. Collection of materials of the I International Scientific and Practical Conference. M.: Scientific Library, 2024, pp. 428–443.
  - 20. Smirnova M.E. Labor motivation management: modern problems taking into account historical foundations // Personnel management and intellectual resources in Russia. 2017. № 2.
  - 21. Shinkareva Y.V., Novitskaya O.N. Personnel efficiency management using coaching technologies // Modern problems of economics and management: proceedings of the International scientific and practical Conference; edited by A.A. Sytnik. M.: Publishing House of the Russian State University of Management, 2024. 496 p.
  - 22. James L. & Mathew L. Employee Retention Strategies: IT Industry. SCMS Journal of Indian Management. 2021 [Electronic resource]. URL: [http://ijstm.com/images/short\\_pdf/1457705280\\_773I.pdf](http://ijstm.com/images/short_pdf/1457705280_773I.pdf) (date of request: 12/20/2021).
  - 23. Re Allen D.G., Bryant P.C. & Vardaman J.M. Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. 2021. Academy of Management Perspectives, 24(2), 48–64 [Electronic resource]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/236145687\\_Retaining\\_Talent\\_Replacing\\_Misconceptions\\_With\\_Evidence-Based\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/236145687_Retaining_Talent_Replacing_Misconceptions_With_Evidence-Based_Strategies) (date of request: 12/20/2021).
  - 24. Margaret Butteriss. Coaching Corporate MVPs: Challenging and Developing High-Potential Employees. 2023. 351 p.