

# ОТРАСЛЕВЫЕ РЫНКИ И РЫНОЧНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА SECTORAL MARKETS AND MARKET INFRASTRUCTURE

УДК 331.1

DOI 10.52575/2687-0932-2023-50-3-569-585

## Концепция, методология и инструменты трансформации целеполагания и мотивации персонала IT-компаний

**Митенков А.В.**

Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»  
Россия, 119049, Москва, Ленинский проспект, д. 4, стр. 1  
E-mail: amit-77@mail.ru

**Аннотация.** В условиях экспоненциального роста востребованности сотрудников отрасли информационных технологий и цифровизации во всех сферах бизнеса, а также формирования особой системы мотивации специалистов области информационных технологий (руководителей ИТ проектов, разработчиков, архитекторов, специалистов служб поддержки и эксплуатации), актуальной становится проблема трансформации системы мотивации этих сотрудников. Представленное исследование носит эмпирический характер, где показаны результаты теоретического анализа по выделенной проблеме, а также дано описание разработанной и реализованной на базе кэптивной компании «ОМК-Информационные технологии» методологии программы целеполагания, развития и мотивации руководителей и специалистов – условно именуемой «ВЕКТОР 2020». В рамках работы также раскрыты концепция, методология и инструменты трансформации системы мотивации на базе апробированной программы. Работа обладает научной новизной, заключающейся в прозрачной системе мотивации сотрудников, понятной системе целеполагания, современном и актуальном инструментарии, а также соответствии теоретическим концепциям и подходам, отражающим основы мотивации сотрудников IT-компаний. Результатом апробации разработанной методики и инструментов стало создание нового механизма, стимулирующего работников к достижению более высоких и, главное, устойчивых показателей деятельности. Созданная методика может быть внедрена в работу других IT-компаний в качестве инструмента трансформации мотивации и процесса управления идеями, а, следовательно, и производительности, и вовлеченности персонала в долгосрочной перспективе в рост бизнес-результатов.

**Ключевые слова:** организационное развитие, управление по результатам, целеполагание, мотивация, цифровая трансформация, управление изменениями

**Для цитирования:** Митенков А.В. 2023 Концепция, методология и инструменты трансформации целеполагания и мотивации персонала IT-компаний. Экономика. Информатика, 50(3): 569-585. DOI: 10.52575/2687-0932-2023-50-3-569-585

## Concept, Methodology and Tools for Transformation Goal-Setting and Motivation of IT-Company Personnel

**Alexey V. Mitenkov**

National University of Science and Technology «MISIS»  
4-1 Leninskiy Ave., Moscow 119049, Russian Federation  
E-mail: amit-77@mail.ru

**Abstract.** In the context of the exponential growth in demand for employees in the information technology industry and digitalization in all areas of business, as well as the formation of a special motivation system

for information technology specialists (IT project managers, developers, architects, support and operation specialists), the problem of transforming the motivation system for these employees is becoming urgent. The presented study is of an empirical nature, which shows the results of a theoretical analysis on the selected problem, as well as a description of the methodology of the goal-setting, development and motivation program for managers and specialists, developed and implemented on the basis of the captive company OMK-Information Technologies - conditionally referred to as "VECTOR 2020". As part of the work, the concept, methodology and tools for transforming the motivation system based on a proven program are also disclosed. The result of approbation of the developed methodology and tools was the creation of a new mechanism that encourages employees to achieve higher and, most importantly, sustainable performance indicators. The created methodology can be implemented in the work of other IT companies as a tool for transforming the motivation and idea management process, and, consequently, productivity and staff engagement in the long term into the growth of business results.

**Keywords:** organizational development, results-based management, goal setting, motivation, digital transformation, change management

**For citation:** Mitenkov A.V. 2023. Concept, Methodology and Tools for Transformation Goal-Setting and Motivation of IT-Company Personnel. Economics. Information technologies, 50(3): 569-585 (in Russian). DOI: 10.52575/2687-0932-2023-50-3-569-585

---

---

## Введение

Для любой организации одним из значимых элементов функционирования является формирование успешного и долгосрочного взаимодействия с сотрудниками, так как этот фактор позволяет достичь целей организации. Соответственно, совершенствование и определение состояния человеческих ресурсов организации является важной задачей, реализация которой позволяет выстраивать отлаженную систему мотивации сотрудников и обеспечивать конкурентное преимущество компании на рынке.

В современных реалиях сформировавшийся технологический уклад всех сфер жизни общества повлиял на возрастание потребности в специалистах и профессионалах в сфере информационных технологий (ИТ). Сейчас ИТ-специалисты востребованы во всех бизнес- и государственных структурах. По данным Росстата, на сегодняшний день России дополнительно требуется больше 1 млн ИТ-специалистов, что составляет 1,8 % емкости рынка трудовых ресурсов. Есть эксперты, которые считают, что кадровый дефицит в этой сфере к концу 2023 г. может достичь 1,5 млн чел. и увеличится до 2 млн чел. к 2027 г. Таким образом, можно сделать вывод, что проблема мотивации и управления ИТ-специалистами является актуальной и значимой в современном дискурсе.

В исследовании С.П. Грибановой отмечено, что при условии того, что мотивационная система любого сегмента должна быть направлена на привлечение и удержание специалистов путем удовлетворения их потребностей, сотрудники ИТ-компаний, ввиду их навыков, специфики деятельности и креативного мышления, имеют специфические потребности и «рычаги» мотивации, раскрытие и изучение которых является необходимым условием при построении мотивационной концепции стимуляции их деятельности. Учет этой специфики предопределяет важное правило – эффективная мотивационная концепция должна гармонизировать с ценностями и мотивами представителей ИТ-профессий [Грибанова, 2018].

Для понимания специфики мотивации ИТ-сотрудников рассмотрим теоретические аспекты данной проблемы с опорой на международный опыт и научно-исследовательские данные.

Так, Организацией экономического сотрудничества и развития в «Руководстве Канберра» было прописано, что ИТ-специалисты выступают в качестве соединительного звена между технологическим прогрессом общества и его экономическим и социальным развитием. Таким образом, в конце прошлого века уже было определено, что ИТ-сфера формирует будущее экономики и оказывает на нее непосредственное влияние [OECD AND EUROSTAT, 2019].

Это также обуславливает фактор возрастания требований, которые предъявляются к сотрудникам ИТ-сферы, так как они вынуждены работать в условиях многозадачности, высокого уровня ответственности и динамичности.

В исследовании Р. Сванборга были выделены компетенции, которым в современных реалиях должны соответствовать ИТ-специалисты:

- специалисты данной сферы должны ориентироваться в текущем состоянии своей отрасли, понимать ее специфику и перспективы;
- специалисты ИТ-сферы должны уметь работать в условиях ограниченных технологий;
- сотрудники ИТ-компаний должны стремиться к раскрытию своего креативного и творческого потенциала, самосовершенствоваться, чтобы идти «в ногу со временем»;
- ИТ-специалисты должны обладать профессиональными компетенциями своей отрасли, стремиться к лидерству и иметь навыки командной работы [Swanborg, 2011].

Наряду со всеми обязанностями и требованиями, исследователями отмечается, что сотрудники ИТ-сферы также нуждаются в эффективной, продуманной и актуальной для их деятельности и личностных особенностей системе мотивации.

### Теории мотивации сотрудников ИТ-сферы

Ставя задачу определения теоретического подхода к созданию Программы мотивации, включая концепцию, методологию и инструментарий сотрудников ИТ-сферы, рассмотрим мотивационные теории, которые подходят для адаптации к ее решению. Определим понятийный аппарат.

Так, под мотивацией в общем виде понимают психологический процесс, который направляет и активизирует деятельность сотрудника. Уровень мотивации и, как следствие, вовлеченности сотрудника в деятельность организации зависит от множества факторов.

Перейдем к исследованиям. В работе Л. Воллмейера, К. Джендерера и Т. Тозмана отмечены три основных фундаментальных источника, формирующих высокий уровень мотивации – это возможность достижения целей, возможность получения признания за свою деятельность и постановка сложных, бросающих вызов профессионализму задач. Этот подход по-своему ценен и информативен, но не учитывает такие аспекты, как материальные и нематериальные ценности и потребности сотрудников [Vollmeyer, Jenderek, Tozman, 2013].

Рассмотрим связь мотивации и потребностей в рамках теории мотиваций. Так, фундаментальным является знание о том, что человек, у которого наблюдается наличие в недостаточном объеме какого-либо блага, мотивируется на улучшение своего состояния и реализации незакрытой потребности. Такая концепция была наиболее ярко отражена в иерархии потребностей Маслоу, где показано, что потребности человека разделены на уровни приоритетности, и по «закрытию» нижнего уровня у него появляется мотивация к реализации следующего уровня потребностей [Maslow, 1954].

Отдельные авторы, с опорой на теорию А. Маслоу, разбивают основные потребности человека на три группы: экзистенциальные потребности, социальные потребности и потребности роста. Вне иерархий также выделяются: потребность в достижении целей, потребность в социализации и потребность в лидерстве или власти. При этом мотивацией человека «руководит», как правило, приоритетно одна из перечисленных потребностей [McClelland, 1987].

Потребности, в зависимости от их вида и количества, также формируют определенный вид мотивации. Мотивация может быть внутренняя или внешняя. Так, в работе О.Н. Кириловой выделено три вида внутренней мотивации:

- автономия как возможность действовать в соответствии с личными установками, принципами и взглядами;
- принадлежность, выражающаяся в потребности получить признание от окружения;
- компетенция, проявляющаяся в потребности видеть конкретные результаты своей деятельности [Кирилова, 2019].

При исследовании связи мотивации и потребностей сотрудников определенных сфер, в научном сообществе рассматриваются преимущественно отдельно взятые потребности и их влияние на мотивацию работников. В контексте вышеуказанных видов внутренней мотивации важно отметить, что в рамках разработки и апробации мотивационной системы для IT-сотрудников целесообразно выделить стимулирование такого типа мотивации как компетенция, так как сформированная потребность в оценке результатов своей деятельности у сотрудника будет способствовать продуктивности и повышению эффективности деятельности организации в целом. По мнению М. Уитли, у сотрудников IT-сферы, относящихся к сегменту с высокой долей ответственности и креативными задачами, ярко выражена потребность в вовлечении в процесс принятия решений [Wheatley, 2005]. Так, Х. Бреннингер, выделяет связь между уровнем мотивации сотрудников IT-компании и их удовлетворенностью стилем управления руководящего состава компании [Brenninger, 2015].

Важно рассмотреть также поведенческую теорию мотивации. Так, психологом К. Левиним отмечено, что на поведение человека оказывают влияние индивидуальные характеристики и внешние условия. Именно поэтому при разработке системы мотивации важно учитывать внешние и внутренние факторы мотивации для определения потребностей, мотиваторов и поощрений. Внутренние поощрения носят субъективный характер и зависят от личностных взглядов и идеалов сотрудника. Внешние поощрения носят более обобщенный характер и могут быть представлены в виде вознаграждения: премия, уважение, похвала и т.д. [Lewin, 1946].

Наряду с внешними и внутренними поощрениями, Дж. Барбуто и Р. Шоль выделяют инструментальные поощрения, которые связывают все виды поощрений. Инструментальная мотивация формируется тогда, когда сотрудник реализует и совершенствует свою деятельность; и за это получает «двойное» поощрение: достижение цели (самоуважение и внутренняя радость как следствие) в качестве внутренней мотивации и премия или продвижение по службе за закрытие цели – как внешняя мотивация, или стимул. Для достижения инструментальной мотивации важно, чтобы цели компании не противоречили целям и принципам сотрудника, а также подразумевали не только механическую реализацию задач, но и способствовали его росту и развитию [Barbuto, Scholl, 1998].

Исходя из этого, важно рассмотреть целеполагающую теорию мотивации. Так, И.В. Мишурова отмечает, что в основе целеполагающей теории мотивации лежит возможность достижения измеримых и понятных целей. Теория не является универсальной, так как она ориентирована только на закрытие потребности в достижении целей и не учитывает тех сотрудников, которые стремятся к саморазвитию и получению внутреннего удовольствия от процесса работы, а не только от его завершения [Мишурова, 2022].

Представляет интерес также и мотивационная теория В. Врума. Согласно данной теории, для сотрудника очень важно проводить сравнение «затраченные усилия – полученный результат». Другими словами, для высокого уровня мотивации сотрудника имеет большое значение то, чтобы поощрение от реализации цели было соразмерно усилиям, затраченным на достижение этой цели [Vroom, 1964]. Основным выводом, который целесообразно сделать при дополнении и расширении этой теории, является то, что мотивационные стимулы должны быть положительными и деятельность сотрудника должна привести его к поощрениям, а в дальнейшем – к ощутимым изменениям в жизни [Иличкина, 2022].

### **Мотивационные стимулы**

Стимул представляет собой «рычаг» влияния и воздействия на поведение и работу сотрудника. Согласно исследованиям Дж. Бухмана, эффективный стимул должен формировать инициативу. Стимулы бывают двух видов: материальные и нематериальные. При этом важно учитывать тот факт, что стимулы IT-специалиста и педагога, например, будут кардинально различаться. При этом, с целью создания эффективной системы мотивации IT-специалиста важно определить «портрет» работника IT-сферы, его внутренние и внешние потребности.

Ввиду специфики деятельности IT-сферы, к особенностям личности сотрудников таких компаний можно отнести креативное творческое мышление, способность быстрой адаптации к изменениям, стремление к развитию, возможности быть свободным (в принятии решений, в определении рабочего графика), гибкий и подвижный склад ума и т.д.

С опорой на труды Дж. Бухмана схема, отражающая основные общие стимулы, выглядит следующим образом (рис. 1) [Buchan, Ball, O'may, 2000].



Рис. 1. Материальные и нематериальные стимулы  
Fig. 1. Tangible and non-tangible incentives

Таким образом, следует учесть, что для достижения лучшего результата эффективная система мотивации должна объединять в себе материальные и нематериальные стимулы воздействия на сотрудников, а также учитывать ряд индивидуальных особенностей когорты специалистов IT-индустрии, часто именуемых «айтишники».

### Особенности мотивации сотрудников IT-компаний

С каждым годом интерес к проблеме мотивации сотрудников IT-компаний возрастает. Так, например, в исследовании Дж. Кугер и Ф. Заваки отмечено, что для IT-специалистов характерна выраженная потребность в карьерном росте при параллельном снижении по-

требности в социальном взаимодействии [Couger, Zawacki, 1980]. В более современном исследовании этих авторов мотивационные стимулы сотрудников ИТ-компаний распределены следующим образом: на первом месте находятся перспектива повышения и удовлетворение работой, затем идет возможность обучения и карьерного роста, затем – социальный пакет, условия работы и стабильность. В этой работе факторы, оказывающие влияние на мотивацию ИТ-сотрудников, были разделены на факторы мотивации и гигиены, и был сделан вывод о том, что для специалистов ИТ-сферы характерна опора на факторы-мотиваторы [Burn, Couger, Ma, 1992].

Согласно исследованию Д. Макнайта, удовлетворенность и вовлеченность сотрудников ИТ-компаний зависит от взаимосвязи между характеристиками работы и характеристиками рабочего места. При этом удовлетворенность автором рассматривается как компонент текучести кадров и говорит о том, что этот фактор играет роль при отрицательной связи, то есть он становится решающим при принятии решения о смене работы [Mcknight, Phillips, Hardgrave, 2009].

Важное исследование представили Дж. Коваль и Н. Розтоки. Авторами был проведен анализ удовлетворенности сотрудников ИТ-компаний разных стран. По его результатам был сделан вывод о том, что ИТ-специалисты, работающие в странах с переходной экономикой, чувствуют неудовлетворенность при оценке оплаты труда и ее пропорциональности их навыкам и профессионализму. Соответственно, для сотрудника ИТ-сферы важны материальные стимулы в их связи с нематериальными [Kowal, Roztock, 2015].

Рассмотрим методы вознаграждения сотрудников, представленные президентом Дженерал Электрик (General Electric) Д. Уэлчем, которым были выделены три категории сотрудников:

- лидеры, которые разделяют ценности компании, горят идеей ее развития и мотивируют своим примером остальных сотрудников;
- стабильные сотрудники, которые являются компетентными профессионалами, но ориентируются на сдачу дежурных задач и реализацию поставленных целей, без мотивации к чему-то большему;
- аутсайдеры, которые не разделяют ценности компании и их деятельность не приносит положительных результатов [Революция в менеджменте...].

Д. Уэлч обозначил эти группы и дал установку топ-менеджерам на то, чтобы соотношение сотрудников по этой схеме составляло «20–70–10» %, соответственно. По его мнению, именно эта пропорция идеально подходит для развития и мотивации работников компании. Мотивационная система также была разделена в рамках выделенных групп:

- лидеров мотивировали ростом зарплаты, приобретением акций, карьерным продвижением;
- стабильных сотрудников мотивировали повышением заработной платы без карьерного роста, премированием;
- аутсайдеров увольняли.

Эта система позволила Д. Уэлчу избавиться от непродуктивных сотрудников, и привлечь на их место заинтересованных и трудоспособных работников.

Представляет интерес работа Б. Карша и Ц. Темплина. Авторами по результатам эмпирических исследований было определено, что и у отдельных сотрудников ИТ-компаний отличается отношение к работе и, соответственно, ценности и потребности. По их мнению, и среди специалистов ИТ-сферы есть разграничение на основе поколенческого фактора. Однако возраст при этом не так существенно влияет на потребности сотрудников, в отличие от специфики их вида деятельности [Karsh, Templin, 2013]. Проанализированные и сформированные в работе характеристики ИТ-специалистов были разделены на три группы и представлены в схематичном виде на рис. 2.

Активы	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Целеустремленность</li> <li>•Позитивный настрой</li> <li>•Умение общаться с новыми технологиями</li> <li>•Умение взаимодействовать и сотрудничать</li> <li>•Мультикультурализм</li> </ul>
Пассивы	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Предпочитают не заниматься работой, требующей низкой квалификации</li> <li>•Ограничение навыка взаимодействия с клиентами, коллегами (предпочитают отдаваться работе, а не ее обсуждению)</li> <li>•Порой самоуверенность не соответствует реальным навыкам</li> <li>•Нетерпеливость</li> </ul>
Предпочтения	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Гибкий график</li> <li>•Возможность работы вне офиса</li> <li>•Баланс между работой и личной жизнью</li> <li>•Работа в динамично растущей организации</li> <li>•Больше ценят возможность профессионального развития, чем финансовые поощрения</li> </ul>

Рис. 2. Рабочие характеристики ИТ-специалистов  
 Fig. 2. Work characteristics of IT professionals

В исследовании также представлены результаты анализа мотивации ИТ-специалистов, которые отнесены к работникам умственного труда. По результатам проведенного опроса мотивационные факторы сотрудников ИТ-компаний ранжированы путем перемещения от приоритетного к менее значимому: интересные рабочие задачи, возможность профессионального развития, возможность карьерного роста, рабочий коллектив. Только закрытие вышеназванных нематериальных потребностей приводило к таким мотивирующим факторам, как финансовое поощрение и материальное стимулирование [Kubatova, Kukulikova, 2014].

Таким образом, в результате теоретического анализа было подтверждено, что потребности специалистов в области ИТ отличаются от стимулов и потребностей работников других отраслей. Так, для сотрудников ИТ-компаний важны такие факторы, как самореализация, интересные рабочие задачи, условия труда, целеполагание. Финансовое стимулирование и стремление к карьерному росту также выражены, однако эффективная система мотивации должна учитывать совокупность этих факторов, так как для сотрудников ИТ-сферы важно не только то, что они получают за свою деятельность, но и то, как они эту деятельность будут реализовывать (удовольствие от работы, удовлетворенность рабочими условиями, задачи, требующие саморазвития и повышения квалификации).

Важным исследованием представляется работа Гофман О.О., Водопьянова Н.Е., Джумагулова А.Ф., Никифоров Г.С. о понятии и составляющих «выгорания» специалистов сферы ИТ, которые приходят к выводу, что в современных исследованиях нет однозначного ответа о специфике выгорания ИТ-специалистов: по данным одних авторов, для ИТ-специалистов характерным является выгорание по субфакторам «эмоциональное истощение» и «редукция личных достижений», по другим — «деперсонализация» (цинизм). Очевидно, выявленные различия в типологии выгорания ИТ-специалистов связаны с многообразием

ИТ-профессий, которые необходимо учитывать при оценке выраженности отдельных суб-факторов выгорания. Представлены три группы детерминант выгорания ИТ-специалистов: 1) профессиональные (высокие требования к обучаемости, совмещение командных и функциональных ролей, высокая неопределённость — непредсказуемость рабочих задач, иллюзии гибкого графика, дистанционная коммуникация, профессиональные заболевания); 2) организационные (виртуальная организация, специфика дистанционного управления персоналом); 3) личностные (гендерные, возрастные, образ жизни, психологическая готовность к профессиональной деятельности, отношение к профессиональной деятельности) [Гофман, Водошнянова, Джумагулова, Никифоров, 2023].

Концептуальные подходы, методология и инструменты должны быть выстроены во многом как ответ на эти факторы выгорания, таким образом, чтобы инструментарий предотвращал их корневые причины.

### **Программа целеполагания, развития и мотивации сотрудников ИТ-компании «ВЕКТОР 2020»**

Используя теоретические основы мотивации сотрудников ИТ, а также личный и профессиональный опыт, на базе компании «ОМК-Информационные технологии» (далее – ОМК-ИТ) была разработана и апробирована концепция, методология и набор инструментария мотивации и целеполагания, которые были сфокусированы именно на потребностях специалистов в области информационных технологий – программа «ВЕКТОР 2020».

Исходной точкой и стимулом для разработки концепции можно считать март 2013 г., когда с целью объединения сотрудников ИТ-дирекций заводов промышленного холдинга «Объединенная металлургическая компания» была образована новая кэптивная компания «ОМК-Информационные технологии» (ОМК-ИТ). Число работающих в новой компании достигло порядка 800 чел., которые перешли из заводских структур бывших дирекций по информационным технологиям различных регионов страны. И к осени 2013 г. возникла потребность поставить перед ними общие цели и задачи, на решение которых будут направлены их усилия. Обусловлена была эта потребность тем, что, во-первых, компания нуждалась в долгосрочном и крепком фундаменте развития компетенций и понимания того, кем и с каким результатом исполняются поставленные задачи. Во-вторых, компания была распределенная и ее дирекции находились в различных регионах и городах: Москва, Чусовой, Владимир, Челябинск, Альметьевск, Уфа и ряде других городов. Это в определенной мере усложняло работу в контексте организации единого профессионального механизма управления, реализации проектов развития, обмена опытом, отчетности, и т.д. И самое главное, триггером для создания новой компании стала потребность высшего руководства в полномасштабной трансформации собственно системы управления информационными технологиями, что потребовало от нового руководства ИТ функции Холдинга кардинально новых и быстрых шагов в достижении требуемых результатов. И именно сотрудники, на которых была нацелена данная программа, стали движущим механизмом трансформации.

Для решения этих проблемных вопросов; стимулирования деятельности сотрудников и выстраивания четкой системы управления между дирекциями и географически распределенными командами было решено разработать и реализовать концепцию единой программы целеполагания и оценки достижения результатов сотрудников. Программа получила название «ВЕКТОР 2020», что было обусловлено ее целями – она разрабатывалась в 2013 г., и нужно было выбрать, куда двигаться в рамках этой программы – вектор движения. Было решено ориентироваться на 2020 г. и выбирать соответствующие долгосрочные цели и соответствующую данному вектору развития систему мотивации персонала ИТ-компании. Кроме того, само название и значок «укрупненного вектора» на уровне «символа путеводной звезды» сигнализировал руководителям и их рабочим коллективам: время пришло, стоит действовать, объединяйтесь вокруг движения вперед.



## Методика и инструментарий программы

«ВЕКТОР 2020» – это многоуровневая сквозная система целеполагания и оценки, позволяющая каждому сотруднику разработать свои цели развития и соотнести их с целями компании. Для сотрудников программа стала реальной возможностью для определения направления собственного профессионального роста и улучшения деятельности в рамках должностных обязанностей. Уже было отмечено в теоретических концепциях, мотивация IT-сотрудников во многом зависит от их возможностей реализации таких потребностей, как возможность совершенствоваться, четкие и интересные для профессиональной реализации цели и задачи, понятная система роста, возможность карьерного продвижения, получение прозрачного и справедливого вознаграждения по итогам года. Все эти факторы были учтены и представлены в программе «ВЕКТОР 2020».

Методика программы выстраивалась на платформе объединения мотивационных теорий и выделения тех факторов и аспектов, которые позволят стимулировать деятельность специалистов IT-сферы, и представлена инструментами и практиками ее реализации. Останемся на них более подробно.

Основной целью программы является то, что каждый сотрудник сможет постоянно видеть свои цели в инструменте визуализации – рабочей тетради, определять пути их реализации, соотносить эти цели с глобальными целями компании и получать за свою успешную деятельность вознаграждение: то есть быть в общем векторе.

К инструментам, которые позволили апробировать программу и успешно внедрить ее содержание в деятельность компании, были отнесены: система обучения принципам постановки целей и их последующего достижения, менторство-назначение наставников, электронная рабочая тетрадь, опрос 360 градусов, матрица финальной оценки, кадровые комитеты, закрывающее торжественное мероприятие по подведению ежегодных итогов. Эти инструменты использовались по следующему календарному годовому циклу (табл. 1)

Таблица 1  
Table 1

Набор инструментария программы:  
 действия сотрудника и наставника-ментора в годовом цикле  
 A set of program tools: actions of an employee and mentor-mentor in the annual cycle

Инструмент	Период использования	Действие сотрудника	Действие наставника-ментора
Система обучения принципам постановки целей и их последующего достижения	Ноябрь	Участие в обучении	Участие в обучении
Менторство-сопровождение наставником	Полный календарный год	Получение консультаций относительно постановки целей и далее относительно хода прогресса их достижения	Выдача консультаций и сопровождение относительно прогресса достижения целей, выдача обратной связи по анкете 360 градусов, финальная оценка по итогам года
Электронная рабочая тетрадь	Старт – ноябрь, декабрь, и далее заполнение в течение года	Заполнение целями и планом работ по их достижению	Наставническая беседа и согласование целей
Опрос 360 градусов	Август	Заполнение опросника по коллегам и руководителю	Выдача обратной связи по анкете 360 градусов

Окончание табл. 1  
 End table 1

Инструмент	Период использования	Действие сотрудника	Действие наставника-ментора
Матрица финальной оценки	Ноябрь	Матрица формируется автоматически после внесения итогов реализации достижения целей и оценки 360 градусов	Верификация подтверждение итогов матрицы
Кадровые комитеты	Декабрь	Участие в кадровом комитете с отчетом по матрице	Участие в кадровом комитете с обратной связью по своему подопечному
Закрывающее торжественное мероприятие по подведению ежегодных итогов	20-е числа декабря	–	–

*Рабочая тетрадь «ВЕКТОР»* была разработана под цели и содержание программы и была тем элементом, который объединил идейную составляющую программы и ее практическую реализацию. Так, рабочая тетрадь была предоставлена для личного заполнения каждому сотруднику и имела удобный pdf-формат и понятную структуру (рис. 3):

- введение;
- описание механизма работы программы развития;
- описание деятельности ментора, помощника по развитию;
- выбор целей по развитию;
- контроль постановки целей и оценка их сложности;
- итоговый результат;
- обратная связь по итогам работы.

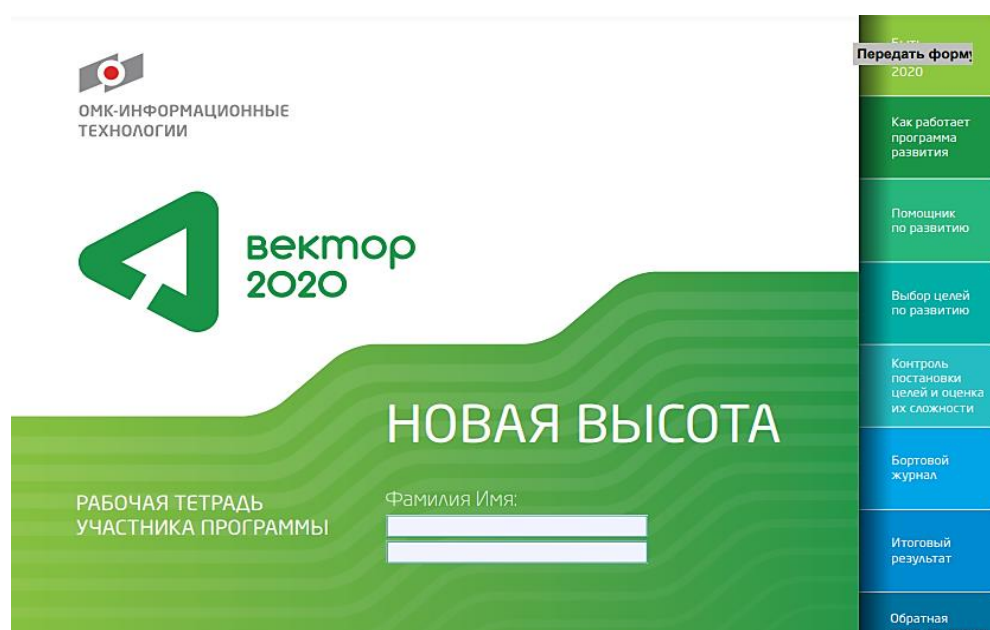


Рис. 3. Обложка рабочей тетради участника программы «Вектор 2020»  
 Fig. 3. Cover of the workbook of the participant of the program "Vector 2020"

По разработанному критерию ВЕК, аналог SMART концепции, в тетради заполнялась категория целеполагания. Были определены вопросы для самостоятельного целеполагания и определены критерии постановки правильной цели по данной методике. Для того, чтобы цель соответствовала критерию ВЕК и, соответственно, целям и задачам компании, важно было, чтобы она отражала:

«В – цель была важной, вдохновляющей и интересной для Вас лично. Недопустимо ставить цели, которые лично Вы выполнять не хотите;

Е – единой с деятельностью Компании и Вашего направления. Недопустимо ставить цели, которые не соответствуют целям Компании или Вашего направления;

К – количественной, имеющей конкретную метрику оценки результата. Недопустимо выбирать цели, результат выполнения которых невозможно измерить» (цитата из инструментария «рабочая тетрадь»).

В рабочей тетради также был раздел «Бортовой журнал», в котором осуществлялось отслеживание результатов работы за цикл и планирование работы по целям на следующее полугодие. Для каждой цели в бортовом журнале в понятной форме и в открытых ячейках прописывалось: что было сделано по цели, какие ресурсы для ее реализации были вовлечены, какие сложности возникли, и отмечался прогресс выполнения цели (рис. 4).

Вектор 2020/ Бортовой журнал

Моя цель 1

Целевая метрика  Ноябрь 2015

**Май** Метрика в мае

Что сделано

Вовлеченные ресурсы

Трудности

**Ноябрь** Метрика в ноябре

Что сделано

Вовлеченные ресурсы

Трудности

Я планирую работать по цели в следующем году

**ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ УЧАСТНИКА**  
**Май:** Заполните соответствующие разделы бортового журнала: отметьте значение метрики по итогам первого полугодия, опишите, что было Вами сделано, вовлеченные ресурсы, возникшие трудности. Запланируйте и проведите встречу с Вашим Помощником, подготовьтесь к проведению промежуточного кадрового комитета.  
**Ноябрь:** Заполните соответствующие разделы бортового журнала: отметьте значение метрики по итогам года, что было Вами сделано, вовлеченные ресурсы, возникшие трудности. Отметьте соответствующее поле, если Вы планируете продолжить работу по цели в 2016-м году. Запланируйте и проведите встречу с Вашим Помощником, подготовьте его к проведению итогового кадрового комитета. Совместно с Помощником обсудите итог Вашего участия в ВЕКТОР.

**Прогресс выполнения цели**

Не выполнена 0% 25% 50% 75% 100% Выполнена частично Выполнена

**Цель 1 по итогам ВЕКТОР 2015**

Не выбрано Не выбрано

Стоимость цели 0 Степень достижения 0.0 Итог по цели 0.0

Быть в векторе 2020

Как работает программа развития

Помощник по развитию

Выбор целей по развитию

Контроль постановки целей и оценка их сложности

Бортовой журнал

Итоговый результат

Обратная связь по итогам

Рис. 4. Раздел «Бортовой журнал» рабочей тетради «ВЕКТОР 2020»  
 Fig. 4. Section "Journal" of the workbook "VECTOR 2020"

Менторство – еще один инструмент программы, внедрение которого позволило систематизировать все процессы развития и сделать программу понятной для ее участников. В рамках программы «ВЕКТОР 2020» каждому участнику был определен помощник по развитию, который прошел необходимое обучение и сопровождал по программе участников в течение всего цикла ее реализации. В тетради были прописаны условия и цели работы с помощником по развитию, а также определены сроки и алгоритм связи с ним.

Система каскадных кадровых комитетов. Кадровый комитет является инструментом для выработки коллегиального решения. В рамках реализации программы развития он проводился регулярно для отслеживания промежуточных результатов и в конце года (финальный кадровый комитет). На кадровых комитетах рассматривался каждый участник программы, давалась обратная связь по деятельности группы от верхнеуровневых руководителей, обсуждалась матрица отчетности. Руководители групп на кадровом комитете рассказывали, какие цели были достигнуты, распределяли по ячейкам в матрице результаты сотрудников, обсуждали сложности и перспективы компании на следующий год. Отчет проходил в большом зале при участии руководителей и подключении кураторов по видеосвязи.

Опрос 360 градусов. Классический инструмент 360 градусов использовался на полугодовой основе для оценки того, как сами рабочие коллективы видят поведение и ценности оцениваемого. Полученные оценки обратной связи являлись основой для оценки соответствия сотрудника требуемой модели поведения. Важным в системе целеполагания был не только результат деятельности, но и то, каким поведением, какими «методами» работы подчиненными и окружающими был достигнут этот результат.

Матрица. Итоги реализации программы оценивались и распределялись при помощи девятиблочной матрицы достижений. Пример распределения баллов и ранжирования результатов участника по матрице представлен на рис. 5.

Итоговые результаты по матрице распределялись следующим образом:

- в группу риска попали те участники, которые поставили перед собой цели, но не рассчитали своих сил или ресурсов, необходимых для достижения целей. Вследствие этого цели остались невыполненными;
- в группу развития попали те участники, которые ответственно подошли к своей работе в программе «ВЕКТОР 2020», поставили себе достижимые или сложные задачи, добились их частичного или полного выполнения;
- в группу опоры компании попали те участники, которые поставили себе труднодостижимые цели и смогли их выполнить.

Финальное торжественное мероприятие по подведению ежегодных итогов проводилось на ежегодной основе с участием всех сотрудников компании. Мероприятие было сконструировано как отчет руководства компании перед сотрудниками: руководители компании раскрывали результаты их личного вклада в достижение общего вектора движения, подводились сводные итоги работы всего коллектива, демонстрировались сводные финальные матрицы результативности сотрудников, а также объявлялись объемы материальной индексации каждого квадранта. Кроме этого, проходила открытая сессия вопросов и ответов, а в конце озвучивалось новое верхнеуровневое послание по целям и задачам следующего года, тем самым открывался новый цикл программы ВЕКТОР на следующий календарный год.

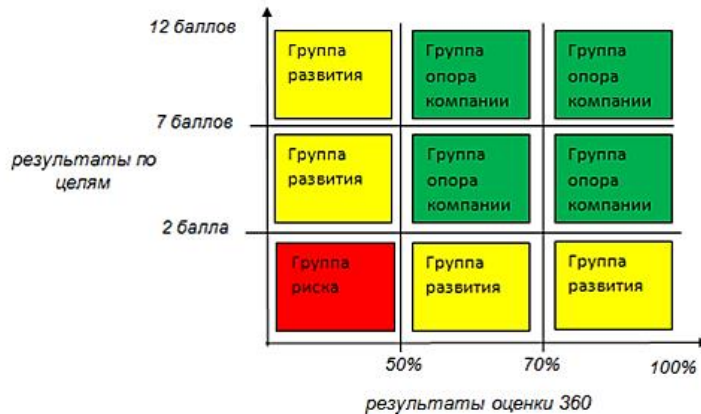
ОМК-ИТ

За сложность цели

Достижимая цель – 2 балла  
 Сложная цель - 4 балла

Коэффициент за достижение цели

Не выполнена – 0 (0%, 25%)  
 Выполнена частично - 0,5 (50%, 75%)  
 Выполнена – 1 (100%)



Вектор 2020/ Итоговый результат

### Карта достижений. Прогноз и принцип расчета результатов

На этом слайде отражены Ваши результаты по итогам участия в программе «ВЕКТОР 2020»; итоговый балл за достижение целей и за оценку 360.

#### Ваш результат

Сложность цели	Достижение результата
Цель 1	
Цель 2	
Цель 3	

Результат 360:  Баллы за цели:

Результат 360 в ВЕКТОРЕ 2020:

#### Итог

Вы поставили перед собой цели, но не рассчитали своих сил или ресурсов, необходимых для достижения целей. Вследствие этого цели остались невыполненными. Возможно этот результат связан с оценкой 360. Постарайтесь вместе с Помощником по развитию сделать выводы, которые позволят Вам в следующем году скорректировать свои действия, правильно выбрать цели по развитию и их достичь.

 Ваш результат

Вы ответственно подошли к своей работе в программе «ВЕКТОР 2020», поставили себе достижимые или сложные задачи, добились их частичного или полного выполнения. Результат достигнут, и у Вас есть потенциал для движения дальше. В следующем году смотрите шире, выбирайте более сложные цели по развитию. Возможно, Вам следует обратить внимание на результаты оценки 360, сделать правильные выводы, которые помогут Вам в следующем году добиться большего

 Ваш результат

Поздравляем! Вы поставили себе труднодостижимые цели и смогли их выполнить. Ваши амбиции получили реальное подтверждение - Вы можете многое! Разделите свой триумф со своим Помощником по развитию, обсудите, какие задачи выбрать на следующий год.

 Ваш результат

- Быть в векторе 2020
- Как работает программа развития
- Помощник по развитию
- Выбор целей по развитию
- Контроль постановки целей и оценка их сложности
- Бортовой журнал
- Итоговый результат
- Обратная связь по итогам

Рис. 5. Матрица достижений  
 Fig. 5. Achievement Matrix

Алгоритм реализации программы «ВЕКТОР 2020»

Первый год своего существования программа была реализована в пилотном объеме для руководителей самого верхнего уровня, в ее реализации приняло участие 70 чел., среди которых были директора, начальники управлений и начальники отделов. Перед запуском



программы участники проходили обучение по функционированию в рамках этой программы. Задача участников программы заключалась в грамотном разборе процесса целеполагания и заполнения тетради вместе с помощником (обученный менторству-наставничеству руководитель верхнего уровня).

Первая задача в работе с тетрадью заключалась в грамотной постановке целей по критериям «ВЕК». Всего было определено по 2–3 цели в рамках направления по критерию «ВЕК». После реализации задачи по постановке целей был собран первый промежуточный кадровый комитет по целеполаганию, где оценивались и утверждались цели сотрудников. Далее запускалась работа участников в рамках деятельности ОМК-ИТ с отслеживанием прогресса по реализации цели (регулярные встречи с помощником, промежуточные кадровые комитеты) и заполнением промежуточного среза в рабочей тетради «ВЕКТОР». Финальный кадровый комитет, как было отмечено выше, проводился в конце года, и здесь были проанализированы результаты каждого участника по матричной системе оценки: что было реально достигнуто и, что немаловажно, как и какими способами действовал сотрудник при их достижении.

На финальном кадровом комитете собирались руководители верхнего уровня: директор ОМК-ИТ, директора трех центров (ресурсный центр компетенций, центр архитектуры и разработки, центр эксплуатации и поддержки) и начальники управлений. В ходе комитета каждый руководитель каскадно от уровня «начальник отдела» и выше презентовал итоги работы каждого сотрудника своей структурной единицы, давалась обратная связь от смежных коллег, финально определялся уровень нахождения сотрудника на матрице девяти ячеек оценки: что достигнуто и как было достигнуто. На основании полученных результатов далее выстраивалась система мотивации сотрудников.

### **Система мотивации по программе «ВЕКТОР 2020»**

Система мотивации каждый год индексировалась исходя из того, в каком кубике матрицы по итогам работы оказался сотрудник. Стимулом и мотивационным компонентом выступали ранжированное повышение, зависящее от результатов деятельности, и угроза увольнения в случае отсутствия результатов или отрицательных показателей: как в области самого результата деятельности, так и в области поведения-алгоритма действий при его достижении:

- 15 % повышения получали те сотрудники, которые оказывались в верхнем кубе матрицы, в группе «Рост»;
- 9 % повышения получали сотрудники, которые по результатам деятельности оказывались в средних кубах матрицы, в группе «Опора»;
- 6 % получали сотрудники, которые по результатам деятельности оказывались в нижнем кубе матрицы, в группе «Развитие»;
- увольняли тех сотрудников, кто оказался в самом нижнем кубе, в группе «Особое внимание».

Также результаты выполнения программы влияли, помимо изменения оклада, на возможности участия в обучении, семинарах, тренингах, конференциях и форумах, а также зарубежных командировках. Соответственно, все условия мотивации, которые характерны для сотрудников ИТ-компаний, были реализованы в рамках программы «ВЕКТОР 2022»: открытость, вовлеченность и сопричастность в деятельность компании, возможность реально повлиять своим трудом и поведением на свое будущее вознаграждение. Выстроенная система целеполагания и мотивации программы соответствует как общим принципам мотивации, так и специфике мотивации в ИТ-сфере.

### **Обсуждение результатов**

Программа целеполагания и развития «ВЕКТОР 2020» была разработана с целью объединения усилий каждого сотрудника компании ОМК-ИТ на пути к достижению общих

целей и задач, направленных на совершенствование, масштабирование и развитие компании. В рамках «ВЕКТОР 2020» ставились следующие цели:

- стратегические инициативы ОМК-ИТ;
- корпоративные проекты ОМК-ИТ;
- кроссфункциональные задачи;
- задачи по стандартизации работы;
- задачи по улучшению общих метрик подразделений и ОМК-ИТ в целом;
- задачи по повышению эффективности работы в конкретных направлениях и практиках.

В рамках системы «ВЕКТОР 2020» достигнуто и реализовано большинство сложных целей. Руководством компании сделан вывод о том, что программа стала реальной возможностью управления собственными ресурсами и возможностями для сотрудников, а также эффективной мотивационной управленческой системой для руководства. В этой системе «ВЕКТОР» ОМК-ИТ проработала три года до проведения последующей реформы системы целеполагания в переход в систему геймификации деятельности.

Стоит выделить научную новизну программы. Во-первых, она выражается в прозрачности всех процессов в рамках реализации программы: система прозрачна и понятна для каждого ее участника. Также понятной, доступной для самостоятельного отслеживания и справедливой является и система мотивации в рамках программы: она публичная, открытая, поддается отчетности, проверке и оценке. Успешность программы обуславливается выбором грамотной модели поощрения. Во-вторых, новизна разработанной и успешно апробированной системы целеполагания и развития «ВЕКТОР 2020» заключается в четкой систематизации и фиксации целей, что обеспечивается промежуточным кадровым комитетом, наличием помощников и понятным инструментарием. В-третьих, программа предполагает прозрачную и понятную систему материального поощрения, при которой сотрудники видят связь «затраченные ресурсы – ожидаемый результат», выбирают интересные и актуальные для них цели, созвучные с целями компании, и по результатам работы получают не только материальное поощрение, но и реализуют внутренние потребности в самоопределении, саморазвитии, достижении целей выполнении труднодостижимых или более реальных задач.

### **Заключение**

Особенность мотивации сотрудников ИТ-компании заключается в разработке правильной системы целеполагания и развития, при которой будут учитываться внутренние нематериальные и материальные потребности, будет предоставлен понятный алгоритм работы, будет использоваться эффективный инструментарий, а сама система будет прозрачной, доступной и результативной.

Разработанная, апробированная и представленная в данной статье методология и инструментарий программы целеполагания и мотивации «ВЕКТОР 2020» может быть использована на практике ИТ-компаниями для трансформации системы мотивации сотрудников путем выстраивания единой системы целеполагания и совершенствования деятельности компании за счет постановки и реализации единых совместных целей и задач.

Направления дальнейших исследований в области мотивации сотрудников ИТ отрасли во многом будут связаны с анализом смены поколений и новых мотивационных триггеров VANI мира.

### **Список источников**

- Революция в менеджменте от президента General Electric Джека Уэлча. Laba: бизнес и управление. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/show/526> (дата обращения 05.04.2023)
- Buchan, J., Ball, J., & O'may, F. 2000. Determining skill mix in the health workforce: guidelines for managers and health professionals. Issues in health services delivery paper № 3. Department of Organisation of Health Services Delivery. Geneva: World Health Organization.

- Couger, J.D. And Zawacki, R.A. 1980. *Motivating and Managing Computer Personnel*, Wiley, New York, 213 p.
- Karsh, B., & Templin, C. 2013. *Manager 3.0. A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management*. San Francisco: Amacom, 240 p.
- Maslow, A.H. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper and Row, 411 p.
- Mcclelland, D.C. 1987. *Human motivation*. New York: University of Cambridge, 676 p.
- OECD AND EUROSTAT, «Manual on the Measurement of Human Resources Devoted to S&T – Canberra Manual», OECD, Paris, 1995.
- Schien, E.H. 1980. *Organisational psychology*, 3rd, ed. New Jersey: Prentice Hall, 288 p.
- Swanborg, R. 2011. *IT's Creative Class. How to craft a new generation of It leaders who are focused on solving business problems*. Grow, October 15, 2011.
- Vollmeyer, R., Jenderek, K., & Tozman, T. 2013. *How Different Motivational Aspects Can Affect Moral Behavior*. *Handbook of Moral Motivation: Theories, Models, Applications*, edited by K. Heinrichs, et al., Sense Publishers.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley, 331 p.
- Wheatley, M. 2005. *Finding our Way: Leadership for an Uncertain Time*. San Francisco: Berrett-Koehler, 151 p.

### Список литературы

- Гофман О.О., Водопьянова Н.Е., Джумагулова А.Ф., Никифоров Г.С. 2023. Проблема профессионального выгорания специалистов в сфере информационных технологий: теоретический обзор. *Организационная психология*, 13 (1): 117-144.
- Грибанова С.П. 2018. Особенности мотивации специалистов в области информационных технологий в Латвии. *Информационное общество*, 4-5: 43-53.
- Иличкина Д.А. 2022. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории. *Россия молодая. Сборник материалов XIV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием*: 84216.1-84216.7.
- Кирилина О.Н. 2019. Роль мотивации в управлении персоналом. *Бизнес-образование в экономике знаний*, 3 (14): 51-56.
- Мишурова И.В. 2022. Целеполагание как фактор эффективной мотивации персонала. *Научный вектор. Сборник научных трудов*. Т. 8: 236-238.
- Barbuto, J.;Scholl, R. 1998. *Motivation Sources Inventory: development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation*. *Psychological Reports*, 82: 1011–1022.
- Brenninger, H. - J. 2015. *Employee Satisfaction and its Impact on Company Value*. Doctoral thesis. University of Latvia, 206 p.
- Burn, J., Couger, J.D. and MA, L. 1992. *Motivating IT professionals. The Hong Kong challenge*. *Information & Management*, 22: 269-280.
- Kowal, J. & Roztock, N. 2015. *Job satisfaction of IT professionals in Poland: does business competence matter*, *Journal of Business Economics and Management*, 16(5): 995-1012.
- Kubatova, J. & Kukelkova, A. 2014. *Cultural differences in the motivation of Generation Y knowledge workers*. *Human Affairs*, 24: 511-523.
- Lewin, K. 1946. *Action research and minority problems*. *Journal of Social Issues*, 2: 4-46.
- Mcknight, D.H., Phillips, B., & Hardgrave, B. C. 2009. *Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics?* *Information & Management*, 46(3): 167-174.

### References

- Hoffman O.O., Vodopyanova N.E., Dzhumagulova A.F., Nikiforov G.S. 2023. *The problem of professional burnout of specialists in the field of information technology: a theoretical review*. *Organizational Psychology*, 13(1): 117-144. (in Russian)
- Gribanova S.P. 2018. *Features of motivation of specialists in the field of information technology in Latvia*. *Information Society*, 4-5: 43-53. (in Russian)
- Ilichkina D.A. 2022. *Concepts of staff motivation: substantive and procedural theories. Russia is young. Collection of materials of the XIV All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation*: 84216.1-84216.7. (in Russian)



- Kirilina O.N. 2019. The role of motivation in personnel management. *Business Education in the Knowledge Economy*, 3 (14):51-56. (in Russian)
- Mishurova I.V. 2022. Goal setting as a factor of effective staff motivation. *Scientific vector. Collection of scientific papers*. Vol. 8: 236-238. (in Russian)
- Barbuto, J.;Scholl, R. 1998. Motivation Sources Inventory: development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports*, 82: 1011–1022.
- Brenninger, H. - J. 2015. Employee Satisfaction and its Impact on Company Value. Doctoral thesis. University of Latvia, 206 p.
- Burn, J., Couger, J.D. and MA, L. 1992. Motivating IT professionals. *The Hong Kong challenge. Information & Management*, 22: 269-280.
- Kowal, J. & Roztocki, N. 2015. Job satisfaction of IT professionals in Poland: does business competence matter, *Journal of Business Economics and Management*, 16(5): 995–1012.
- Kubatova, J. & Kukelkova, A. 2014. Cultural differences in the motivation of Generation Y knowledge workers. *Human Affairs*, 24: 511-523.
- Lewin, K. 1946. Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2: 4-46.
- McKnight, D.H., Phillips, B., & Hardgrave, B. C. 2009. Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics? *Information & Management*, 46(3): 167-174.

**Конфликт интересов:** о потенциальном конфликте интересов не сообщалось.

**Conflict of interest:** no potential conflict of interest related to this article was reported.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Митенков Алексей Владимирович**, кандидат философских наук, директор Института экономики и управления промышленными предприятиями, Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», г. Москва, Россия

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**Alexey V. Mitenkov**, PhD in Philosophy, Director of the Institute of Industrial Economics, National University of Science and Technology «MISIS», Moscow, Russian Federation