

**Заключение.** На сегодняшний день бенчмаркинг представляется действительно одним из наиболее эффективных аналитических инструментов, предоставляющих возможности компаниям по повышению своей конкурентоспособности на рынке. Произведённый нами анализ позволил установить, что научная состоянием вопроса определения сущности как бенчмаркинг в российской практике требует дальнейшего развития и изучения

## Литература

*Статья в сборнике трудов*

1. Виноградова, А. И. Использование бенчмаркинга как эффективного инструмента повышения конкурентных преимуществ компании / А.И. Виноградова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. – № 4. – С. 28-33.

2. Ладан, О.Н. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности при управлении предприятием / О. Н. Ладан // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 5. – С. 238-248.

3. Хачатурян, Н.Р. Бенчмаркинг как основа повышения конкурентоспособности высших учебных заведений в процессе дистанционной работы / Н.Р. Хачатурян // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований. – 2020. – № 1-1. – С. 216-223.

4. Цыбульская, Е.В. Организация бенчмаркинга на предприятиях автомобильной промышленности / Е.В. Цыбульская // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. – 2013. – № 4. – С. 126-131.

5. Черный, Д.В. Бенчмаркинг как элемент инновационного развития предприятия / Д.В. Чёрный // Будущее науки: взгляд молодых ученых на инновационное развитие общества. – 2023. – № 1. м С. 325-328.

## МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА: ВОВЛЕЧЕННОСТЬ, НОВОЕ ЛИДЕРСТВО, КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

Е.А. Беломоина,  
магистрант НИУ «БелГУ»

**Аннотация.** В статье представлена технология управления мотивацией и стимулированием персонала, и, использования потенциала руководителей-лидеров в условиях организационных изменений (бережливого производства, проектного управления, цифровизации). Автором выдвигается тезис – организационная культура современных организаций должна выступать мотивационным инструментом программно-целевого подхода к обучению и являться ресурсом укрепления лояльности и вовлеченности персонала. В контексте доказательной базы – определены направления, механизмы обеспечения интенсивного обучения персонала на основе современных технологий развития и HR-Digital с позиции укрепления мотивации.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, обучение, вовлеченность, организационная культура, лидерство, командообразование, бережливые технологии, цифровизация.

**Введение.** Современные организации стремятся перейти от «фокуса» – «мотивации и поддержки хороших исполнителей» к «фокусу» – «стимулирования инициативы и поддержки решений снизу». «Руководителям организаций нужны сотрудники-лидеры, инициативные, готовые генерировать управленческие (креативные) решения, самообучаться, уметь управлять собой и своим поведением» [7]. В рамках исследования, в фокусе – «управление персоналом» – *мотивация рассматривается* как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов для их

побуждения к эффективному труду и вовлеченности в дела организации, принятие решений (внешняя мотивация). Мотивация рассматривается в научной литературе как «совокупность факторов, определяющих поведение человека; как совокупность мотивов (смыслов и целей деятельности); как побуждение, вызывающее активность индивида и определяющее направленность этой активности; как процесс регуляции конкретной деятельности; как система процессов, отвечающих за побуждение к деятельности. Потребность работника в выполнении профессиональных задач будет определять тот или иной мотив к осуществлению трудовой деятельности, то есть внутреннюю активность работника, направленную на выполнение профессиональных действий» [2].

*Актуализируем направления мотивации в организациях, внедривших современные технологии производства и стремящихся укреплять лояльность и вовлеченность персонала (показателен пример успешных практик НИУ «БелГУ») [5, 6]:*

«← Руководителю собственным примером необходимо демонстрировать свою искреннюю приверженность к философии, ценностям и вовлеченность в новые концепции производства. Личный пример руководителя является важным мотивирующим фактором для персонала.

– Для положительного эффекта после внедрения любой новой концепции или инновации важную роль играет качественное обучение и постоянное повышение квалификации, незнание процесса может привести к демотивации любого инициатора нововведений.

– Необходимо ставить четкие цели, держать фокус команды на основной (изначальной) цели бизнеса, не давать «уйти с правильного курса». Когда сотрудник понимает свои задачи и обязанности, то он обретает внутреннее спокойствие и комфорт, что позволяет работать эффективнее, и без риска включенности практики имитационных технологий.

– Новое лидерство. Укрепление лидерских компетенций. Умение быстро принимать решения и брать ответственность. Умение признавать свои ошибки. Нужно учиться преодолевать вызовы: каждодневные изменения, невозможность прогнозов, психологическое и мотивационное состояние команды, собственный настрой и лояльность, вовлеченность и удержание сотрудников.

– Нематериальное поощрение, которое является мощнейшим инструментом мотивации и в некоторых ситуациях работает лучше, чем премии, бонусы и т.д.

– Продвижение по карьерной лестнице сотрудников, которые результативно работают. Данный вид мотивации наглядно демонстрирует сотрудникам, что нужно делать, чтобы преуспеть. Таким образом, сотрудники, иницирующие и внедряющие авторские проекты еще и становятся более влиятельными в организации, укрепляют лидерские компетенции и роли» [6].

**Методы и организация исследования.** Анализ исследований российских и международных платформ онлайн-рекрутинга hh.ru, РБК, Hays и TalentTech [3] показал, что в течение 2022-2023 гг. более 40% работодателей внедрили новые технологии мотивации, 20% – активно внедряют программы по сокращению персонала; более 30% готовятся к системному сокращению. Всего 11% работодателей сообщили о снижении текучести персонала за 2023 г. (7% в 2022 г.) и 45% – показали рост. Более 80% работодателей заявили, что приоритеты в построении систем (программ) мотивации требуют трансформации и в течение последних 3 лет уже изменились.

Первые проблемные места, требующие трансформации, занимают (2023 г.) [3]:

1) недостаточный уровень заработной платы (76%), сокращение бонусов, премий (48%), неоплачиваемые переработки (44%). Критерий поднялся с 8 на 1 место;

2) отсутствие возможности карьерного роста (49%), «кадровый тромб» в системе ротации (39%);

3) некомпетентный руководитель как главная причина увольнения на третьем месте (66%). Нет открытых коммуникаций и обмена опытом, нет командообразования, скрытая

конкуренция, не устраивают методы руководства и чрезмерного контроля, провоцирующие частые конфликты;

4) высокая интенсивность труда, усталость от большого объема задач (55%), как следствие – быстрое выгорание и низкий уровень вовлеченности;

5) уход на пенсию по возрасту, отсутствие программ по здоровьесбережению и высвобождению персонала (46%).

Охарактеризуем *современные технологии управления мотивацией* персонала (рис. 1).

На наш взгляд, данные технологии помогают создать открытую, конкурентноспособную стимулирующую и мотивирующую среду для персонала, способствуя повышению удовлетворенности и вовлеченности, эффективности работы и производительности труда:

– *технологии обучения, развития и карьерного продвижения*: предоставление сотрудникам возможностей для развития новых компетенций и лидерских навыков, повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице;

– *технологии вовлеченности персонала*: создание среды, в которой сотрудники ощущают себя ценными, имеют возможность вносить вклад, выражать свои идеи и мнения, и видят свою роль в достижении успеха организации. Прежде всего, это: открытая коммуникация и обратная связь; участие в процессе принятия решений (предоставление сотрудникам возможности участвовать в принятии управленческих решений, влиять на рабочие процессы и инициативы); развитие профессиональных компетенций, лидерских навыков и карьерного роста; командообразование и совместная работа (формирование групповых проектов и команд (проектных, бережливых, кросс-функциональных и мн. др.), где сотрудники могут делиться знаниями и опытом, и вместе достигать общих целей); создание здоровой и поддерживающей среды (установление политики, которая способствует здоровью, благополучию и равенству сотрудников, а также создание среды, где каждый чувствует себя комфортно и уважаемым); и, конечно, признание и награды (корпоративные / уникальные системы признания и вознаграждения, которые позволяют выделить и поощрить достижения и вклад сотрудников).

– *технологии лидерского воздействия и развития лидерских навыков*: обеспечение возможностей для развития лидерских компетенций и возможности принимать ответственность за проекты и команды. Отметим, «новое лидерство» рассматриваем, с одной стороны, как креативный, реформаторский, бережливый тип производственных отношений и как культурную, идеологическую установку, мотивационную ценность – с другой. Определяем сущность лидерства – как «социально-управленческое взаимодействие, основанное на эффективном для данной ситуации сосуществовании решений и направлений (процессов) для достижения цели конкретной организации. «С позиции мотивационного подхода, новое лидерство, это: влияние на конкретные элементы организационной культуры; влияние на ранжирование сложных задач и определение стратегий развития; влияние на командную поддержку» [2];

– *технологии баланса работы и личной жизни*: поддержка сотрудников в построении здорового баланса между работой и личной жизнью, предоставление гибкости в графике работы и возможности удаленной работы;

– *технологии материальной мотивации, гибкого вознаграждения*: предоставление сотрудникам возможности выбора вариантов вознаграждения, таких как денежные бонусы, дополнительный отпуск, гибкий график работы или развитие профессиональных навыков;

– *технологии мотивационной геймификации*: создание игровой атмосферы, стимулирующей достижение целей, решение задач, сотрудничество и прогресс. Это подходы, основанные на использовании игровых элементов и механик с целью повышения мотивации и вовлеченности персонала. Прежде всего, это: бейджи и достижения: предоставление виртуальных бейджей, значков или наград за достижения определенных целей или выполнение задач; прогресс и уровни: предоставление возможности для постепенного прогресса и повышения уровня, что помогает сотрудникам ощутить

достижения в своей работе; лидерские доски и соревнования; геймификация, квесты и задания: которые сотрудники могут выполнять для получения наград или продвижения в игровой сюжет; виртуальные валюты и вознаграждения: использование виртуальных валют или баллов, которые можно заработать и обменять на различные вознаграждения или привилегии; социальное взаимодействие и коллективное достижение: создание возможностей для сотрудничества, обмена опытом и поддержки между коллегами, что способствует формированию командного духа, вовлеченности.

– *технологии управления работой и производительностью*: создание стимулирующей рабочей среды, установление ясных целей и ожиданий, регулярная обратная связь и оценка производительности).

Рассматриваем *вовлечение персонала в процессы управления организацией как эффективный инструмент мотивации и сплочения* (командообразования). Данный мотив – «*эффективная / инициативная вовлеченность*» – характеризуется и как социальный, и как управленческий, некоторые авторы утверждают, что даже и как врожденный, конкурируя степенью воздействия на личность с мотивом обретения власти (дополнительных ресурсов, благ) и мотивом публичного признания достижений (уникальных результатов). Важно не допустить «*мнимой вовлеченности*» [2], когда участие персонала в обсуждении и принятии решений является номинальным, а «*знаки внимания*» и похвала руководства в адрес действительно инициативных, умных подчиненных являются искусственными, поверхностными, направленными исключительно на кратковременное поддержание мотивационного энтузиазма и эмоциональной лояльности. Фактически такие методы вовлеченности являются манипуляцией, обманом, как результат – демотивация, эмоциональное выгорание, имитация работы, потеря инициативности и доверия к руководству. Следовательно, для нас интерес представляет именно «*вовлеченность*», с одной стороны, как мощный нематериальный мотиватор трудовой деятельности (признание, самореализация, власть/неформальное лидерство и др.), с другой – как экономический мотиватор, способный прямым материальным вознаграждением стимулировать своих сотрудников на принятие дополнительной, сложной (как правило, управленческой) ответственности за экономический эффект от самостоятельно принятых решений и реализации своих инициатив. Такой тип вовлеченности правомерно назвать «*эффективная мотивационная вовлеченность*».

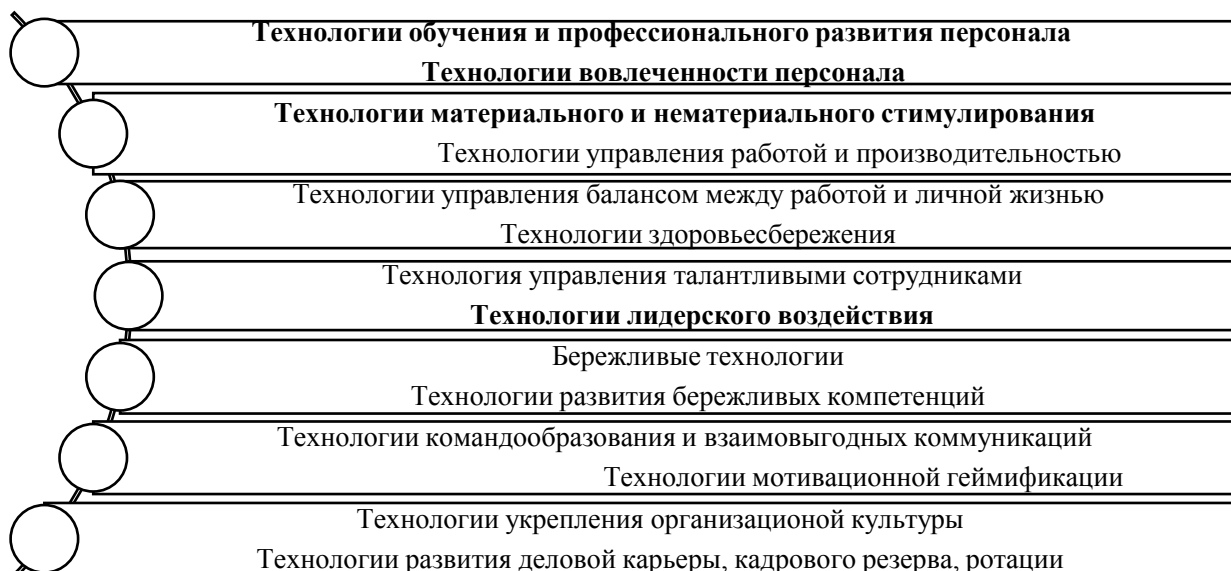


Рис. 1 Современные технологии управления мотивацией персонала в условиях укрепления вовлеченности и развития персонала (составлено автором)

Показательна и проста для понимания известная модель вовлеченности Kincentric, актуализирующая основные факторы вовлеченности (рис. 2).



Рис. 2 Модель вовлеченности Kincentric (панель Aon Hewitt) (Источник: URL: <https://axes.ru/articles/model-vo vlechennosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>)

Первый индикатор «Говорит» описывает, насколько сотрудники готовы общаться со своими коллегами и руководством, выражать свои мысли и идеи. Второй «Остается» оценивает, насколько сотрудники охотно остаются на работе, как долго они работают в компании, и как они реагируют на изменения и кризисы. Третий «Стремится» описывает, как сотрудники стремятся расти и развиваться в своей работе, какие цели они ставят перед собой, и какие усилия прилагают для их достижения.

Таким образом, вовлеченность сотрудников имеет множество различных аспектов, факторов, индикаторов, и каждый из них важен для создания успешной и продуктивной рабочей среды. На наш взгляд, организациям необходимо укреплять три основных фактора, направленных по *повышение вовлеченности персонала*: первый – *инициативность и инновационность*, второй – *удовлетворенность* трудом, третий – *лояльность* (персонал должен связывать деловую карьеру и профессиональную деятельность с организацией и желать работать «в организации и для организации»). Необходимо развивать навыки персонала готового к изменениям: «способность к активному обучению и умение применять обучающие стратегии; критическое и аналитическое мышление, способность к анализу; умение решать проблемы, формировать идеи и управлять пользовательским опытом; умение программировать решения и мн.др. Как результат – повышение уровня вовлеченности и решение проблем дефицита компетенций в сфере новых технологий» [8].

Автором выдвигается тезис – организационная культура современных организаций должна выступать мотивационным инструментом программно-целевого подхода к обучению и являться ресурсом укрепления лояльности и вовлеченности персонала.

Фокусируемся на следующих проблемах:

- «анализ системы управления обучением на основе развития организационной культуры с позиции укрепления лояльности, а как результат – повышение вовлеченности персонала в инновационную деятельность и повышение качества жизни сотрудников» [7];
- «разработка направлений совершенствования процессов обучения на основе развития элементов организационной культуры, которые рассматриваем в качестве перспективной инвестиции в формирование лояльного и вовлеченного персонала для достижения необходимых социально-экономических эффектов обеспечения функционирования мотивационной политики» [7, 8].

В контексте доказательной базы – определены направления, механизмы обеспечения интенсивного обучения персонала на основе современных технологий развития и HR-Digital с позиции укрепления мотивации (рис. 3).

Отметим, что очень важно – разрабатывать мероприятия по укреплению здоровьесбережения через апгрейд элементов организационной культуры. Внедрение программ «Well-being» (корпоративные мероприятия, развивающие культуру счастья и благополучия сотрудников) предполагает создание изменений, направленных на долгосрочную перспективу, что способствует выработке у организаций конкурентных

преимуществ. Wellbeing культура должна формироваться ни как модное мероприятие «для галочки/престижа», а четкая стратегия социальной ответственности, направленная, в том числе, на повышение вовлеченности и продуктивности.

Пример. Экосистема программ заботы о сотруднике АО «ГАЗПРОМБАНК» ([https://impact.pcg-event.com/gazprom\\_2?ysclid=lp6hmr4a73375181735](https://impact.pcg-event.com/gazprom_2?ysclid=lp6hmr4a73375181735)). Главная задача – вовлечь сотрудников в активные сферы жизнедеятельности организации и обеспечить положительную динамику основных показателей вовлеченности, лояльности и метрик в фокусе выбранных направлений кадрового менеджмента. Были созданы (2021 г.) экосистемы сервисов заботы: физическое, ментальное, социальное, общественное, финансовое и профессиональное благополучия. Профессиональное благополучие (Корпоративный университет, обучающие платформы без отрыва от рабочего места, электронные библиотеки и др.) и физическое благополучие (расширение ДМС, обеспечение физической безопасности, поддержание культуры ЗОЖ и др.) получили 100% поддержку со стороны всех категорий персонала. В 2023 г. ключевой показатель «вовлеченности» достиг 96% (2021 г. – 89%).

По итогам исследования, проведенного компанией Antal Russia на основе опроса 110 компаний, включая Orange Business Services, Rockwool и Русские башни, была выявлена высокая роль программ «Well-being». Более чем у 50% опрошенных компаний уже действует данная программа, четверть опрошенных задумались о внедрении программы после пандемии [1]. Распределение по целям внедрение программ «Well-being» представлено на рисунке 4 [4].



Рис. 3 Направления обеспечения интенсивного обучения персонала на основе HR Digital с позиции вовлеченности и укрепления человеческого капитала (составлено автором)



Рис. 4 Приоритетные цели внедрения «Программ благополучия», % (2022 г.)

**Вывод** или с чем мы заходим в новые практики мотивации и стимулирования:

- Персонализированный подход, учет индивидуальных потребностей и предпочтений каждого сотрудника. Индивидуальные планы развития, гибкие вознаграждения и бонусы, чтобы удовлетворить уникальные потребности каждого сотрудника.

- Адресная вовлеченность сотрудников на удаленке.

- Развитие талантов и планирование преемственности в условиях оттока персонала.

- Цифровой мир и цифровое поколение (зумеры). Импортозамещение hr-инструментов.

- Новые ключевые компетенции для hr-лидера будущего.

- Новые технологии бережливого производства.

- Lean-культура, Lean-лидерство, Lean-команды [8].

- Командный майндсет. Новый характер командного взаимодействия и переход на гибридный формат работы.

- Новые механизмы управления внутриорганизационными коммуникациями на основе синергии проектных и бережливых технологий.

- Новое понимание благополучия персонала: здоровьесбережение и общественная (социальная) польза [6]. Work-life balance, психологическое здоровье и благополучие сотрудников. Вовлеченность, сопричастность и командообразование, инновационная готовность и бережливость. Мониторинг ментального здоровья и психологической устойчивости сотрудников и коллективов.

- Развитие эмоционального интеллекта в рабочей среде. При грамотном подходе использование эмоционального интеллекта помогает в принятии решений и выборе стратегии поведения в той или иной ситуации, а также способствует успешному проведению переговоров, умению справляться со стрессами, сглаживанию углов в конфликтных ситуациях и сплочению команды в целом.

- Управление «Employee experience» (опытом сотрудников). Поиск конкурентного преимущества для компаний в виде нового взгляда на выстраивание опыта сотрудников в компании и взаимодействия с брендом компании. Customer experience (опыт клиентов) напрямую связан с employee experience (опыт сотрудников), комплексная работа в этих двух направлениях приводит к успеху и может кратно увеличить прибыль. Исследование опыта сотрудника и управление впечатлениями работника позволит поддерживать вдохновение и мотивацию работников, в большей мере сосредоточиться на людях и исследовании того, какой опыт проектирует компания и какие действия предпринимают в конечном счете работники по отношению к работодателю, к клиентам и партнерам компании. Ключевые моменты, на которых важно фокусироваться при выстраивании мотивационных HR – стратегий в ближайшее время: компании должны быть абсолютно в курсе изменений в отношениях «сотрудник – работодатель», исследовании происходящих изменений вокруг

и внутри компании в части «ожидания – удовлетворенность», необходимости выстраивания HR-аналитики по измерению опыта сотрудников и проведению регулярных блиц-опросов работников, готовности гибко адаптировать HR – инструменты под происходящие изменения.

– В топ-3 материальных факторов, с помощью которых работодатели рассчитывают привлечь и вовлечь сотрудников (2023 г.), вошли конкурентная зарплата (67%), медицинское страхование (включая членов семьи) и компенсация расходов на частную медицину сверх страховки (52%), компенсация расходов на мобильную связь, фитнес (39%) [3].

– В списке нематериальных способов привлечения и вовлеченности персонала лидируют возможность карьерного роста (58%), стабильность компании на рынке (55%), интересный функционал (50%), возможность удаленной работы (43%) и удобное местонахождение (43%). Также многие выделяют дружелюбную организационную культуру, гибкий график, благоустроенный офис и известность работодателя. 25% работодателей делают акцент на возможности при работе в компании соблюдать work-life balance (в 2020 году таких было всего 14%) [3].

### Литература

1. Исследование рынка труда и обзор заработных плат 2023-2024 // Antal Talent. Россия. 2023. [Электронный ресурс]. URL: [https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/docs/Rus\\_Issledovanie\\_rynka\\_truda\\_i\\_obzor\\_zarabotnyh\\_plat\\_2023\\_2.pdf?ysclid=lp6mntlc86816123625](https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/docs/Rus_Issledovanie_rynka_truda_i_obzor_zarabotnyh_plat_2023_2.pdf?ysclid=lp6mntlc86816123625) (дата обращения: 13.10.2023).

2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2023. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт. С. 32 – URL: <https://urait.ru/bcode/534059/> (дата обращения: 13.10.2023).

3. Обзор рынка труда и заработных плат в России: исследование рекрутинговой компанией Naus в России и анализ данных, тренды и прогнозы от HH.ru, 2022, 2023 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://shebekino.hh.ru/article/31716?ysclid=lp68x9hbay631741929>; <https://hreducation.ru/blog/2022/02/27/> (дата обращения: 13.10.2023).

4. Программы Well-being при удаленном формате работы. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://inside-pr.ru/archives/6604> (дата обращения 13.10.2023).

5. Целютина, Т.В. Обучение и карьера. Благополучие как часть работы цифрового поколения молодёжи / Т.В. Целютина // Управление городом: теория и практика. – 2021. – № 3(41). – С. 8-14.

6. Целютина, Т.В., Власова, Т.А. Управление деловой карьерой персонала: человекоцентричность и благополучие как часть работы / Т.В. Целютина, Т.А. Власова // В сборнике: Экономико-управленческий конгресс. Сборник статей по материалам Международного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ». Отв. редактор: В.М. Захаров. – Белгород. – 2022. – С. 105-109.

7. Целютина, Т.В. Управление обучением в условиях HR DIGITAL и имплементации возможностей VUCA экономики / Т.В. Целютина // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. – Материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2-х ч. – М.: Издательство: Институт мировых цивилизаций. – 2021. – С. 363-367.

8. Целютина, Т.В., Власова, Т.А. Культура бережливого производства как социально-экономический регулятор организационного поведения персонала / Т.В. Целютина, Т.А. Власова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 4-2. – С. 301-309.