

**Новикова Анастасия Витальевна**

главный консультант

руководитель отдела, психоаналитический

бизнес-консультант, executive коуч, ментор

ООО «Неофлекс Тех»

г. Москва

DOI 10.31483/r-127494

## **ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКИЙ КОУЧИНГ КАК МЕТОД СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В IT-КОМПАНИЯХ**

***Аннотация:** текучесть кадров представляет собой значительную проблему для IT-компаний, влияя на их стабильность и эффективность. В статье исследуется применение психоаналитического коучинга как инструмента для уменьшения текучести персонала. В исследовании, проведенном в крупной IT-компании в 2023–2024 годах, приняли участие 12 сотрудников, находившихся на грани увольнения. После прохождения цикла из 15 коучинговых сессий только двое сотрудников из них покинули компанию, что свидетельствует о высокой эффективности данного подхода.*

***Ключевые слова:** психоаналитический коучинг, текучесть кадров, эмоциональное выгорание, управление персоналом, удержание сотрудников.*

### *Введение*

Текучесть кадров в IT-индустрии остается острой проблемой, приводящей к значительным финансовым и организационным издержкам. Постоянные изменения в команде могут подорвать чувство стабильности и уверенности у оставшихся сотрудников, снизить уровень доверия и взаимопомощи. Компании с высоким уровнем текучести сталкиваются с проблемами в корпоративной культуре и репутационными рисками.

Традиционные методы мотивации, такие как повышение заработной платы или предоставление дополнительных льгот, не всегда приводят к желаемому результату. Сотрудники часто ищут возможности для профессионального роста и

развития, и отсутствие таковых может стать причиной увольнения. Исследования показывают, что профессиональное развитие мотивирует сотрудников оставаться на работе дольше, чем планировалось.

В этом контексте психоаналитический коучинг представляет собой перспективный подход, направленный на глубокую работу с внутренними конфликтами и мотивацией сотрудников, способствуя их удержанию и повышению удовлетворенности работой.

### *Теоретические основы психоаналитического коучинга*

Психоаналитический коучинг сочетает в себе принципы психоанализа и коучинга, направленные на глубокий анализ бессознательных процессов, влияющих на поведение и принятие решений сотрудников. Этот подход позволяет выявить скрытые мотивы и барьеры, препятствующие профессиональному развитию, и способствует формированию более адаптивных и эффективных моделей поведения.

Согласно исследованиям, психодинамический подход в коучинге опирается на теории Зигмунда Фрейда, объектных отношений Мелани Кляйн и Дональда Винникотта, а также теорию самости Хайнца Кохута. Этот метод ориентирован на долгосрочную работу и глубокий анализ эмоций, позволяя рассматривать динамику взаимоотношений в организации через призму ранних детских моделей взаимодействия.

Применение коучинга в управлении персоналом способствует повышению мотивации сотрудников, улучшению психологического климата в коллективе и снижению текучести кадров. Внедрение коучинга как инновационного стиля управления могут приводить к уменьшению затрат и повышению доходности организации.

Манфред Кетс де Врис, профессор бизнес-школы INSEAD, является одним из пионеров в области психоаналитического коучинга. Его исследования фокусируются на развитии лидерства и анализе динамики организационной структуры через призму психоанализа. Кетс де Врис подчеркивает важность понимания бессознательных процессов в управлении и развитии лидерских качеств.

### *Материалы и методы исследования*

Исследование проводилось в IT-компании в течение 2023 и 2024 годов силами одного действующего сотрудника организации, имеющего соответствующее образование и опыт работы в проведении психоаналитических коучинговых сессий. Данный сотрудник не является штатным психологом или коучем и проводил сессии в дополнении к основным обязанностям. Важно отметить, что у коуча были ограничения на выделенное время на работу с сотрудниками – от 3 до 5 часов в неделю.

В исследовании приняли участие 12 сотрудников из отдела со среднесписочной численностью работников в 120 человек:

- 5 человек, подавших заявление на увольнение, но отозвавших его после первой сессии с психоаналитическим коучем;
- 7 сотрудников, испытывавших симптомы профессионального выгорания и рассматривавших возможность увольнения.

С каждым участником было проведено от 7 до 15 индивидуальных психоаналитических коучинговых сессий, направленных на:

- 1) выявление внутренних причин неудовлетворенности работой;
- 2) проработку эмоционального выгорания и стрессовых факторов;
- 3) формирование новых стратегий взаимодействия с коллегами и руководством;
- 4) повышение осознанности и мотивации.

*Методы исследования включали:*

- качественный анализ: изучение индивидуальных кейсов сотрудников;
- количественный анализ: оценка уровня текучести кадров до и после коучинговой программы;
- опросы и интервью: фиксация изменений в восприятии работы, уровня стресса и профессиональной удовлетворенности.

### *Обсуждение результатов*

Результаты исследования показали высокую эффективность психоаналитического коучинга:

– из 5 сотрудников, подавших заявление на увольнение, 3 отозвали его и остались в компании. Двое из пяти приняли решение уволиться спустя 3 и 6 месяцев после завершения последней сессии;

– из 7 сотрудников с симптомами выгорания никто не принял решение об увольнении и на данный момент продолжают работу;

– после завершения коучинговых сессий только двое сотрудников покинули компанию, что составляет 13% от общего числа участников;

– примечательно, что в 2023 году отдел покинули 11 человек не участвующих в исследовании, в 2024 году – 15 человек, не участвующих в исследовании.

*Ключевые факторы, повлиявшие на снижение текучести:*

1. Снятие эмоционального напряжения и выгорания.

По данным Маслач и Лейтер, эмоциональное выгорание является одной из основных причин ухода сотрудников из организаций [Maslach, С., Leiter, М., 2016, с. 75]. Коучинговые сессии помогли участникам осознать свои истинные мотивации, разобраться с тревожностью и стрессом, что снизило уровень внутреннего напряжения.

2. Выявление бессознательных мотивов увольнения.

Согласно психоаналитическим исследованиям, часто желание сменить работу связано не столько с объективными факторами (заработная плата, условия труда), сколько с глубинными внутренними конфликтами [Фрейд З, 1923, с. 56]. Выяснилось, что ряд сотрудников использовали уход из компании как стратегию избегания сложностей, связанных с межличностными конфликтами или нехваткой уверенности в своих силах.

3. Формирование новых поведенческих стратегий.

В ходе коучинговых встреч сотрудники научились применять адаптивные механизмы взаимодействия с коллегами и руководством, что улучшило их психологическое состояние и повысило уровень удовлетворенности работой. Исследования Гоулмана показывают, что эмоциональный интеллект является ключевым фактором для профессионального успеха и удовлетворенности карьерой [Гоулман Д, 1995, с. 62–77].

#### 4. Рост вовлеченности и осознанности сотрудников.

Исследование Gallup подтверждает, что высокий уровень вовлеченности сотрудников снижает текучесть кадров на 30–50% [Gallup, 2022]. Коучинговые сессии способствовали развитию саморефлексии, помогая сотрудникам осознать свою роль в команде и компании, что повысило их мотивацию.

#### 5. Психоаналитическое вмешательство как инструмент изменений в организации.

Работа с бессознательными мотивациями и глубинными психоаналитическими механизмами является важной частью изменений в корпоративной культуре и индивидуальных установках сотрудников. Согласно исследованиям Кетса де Врис, психоаналитические подходы могут значительно повлиять на лидерские качества и помочь преодолеть системные проблемы в организации [Кетс де Врис М., 2020]. В нашем исследовании это также подтвердилось, когда сотрудники начали более осознанно подходить к своей роли в компании и начали менять свои поведенческие реакции на трудности.

#### 6. Привлечение и удержание талантливых сотрудников в условиях высокой текучести кадров.

По данным McKinsey & Company, компании, которые инвестируют в развитие эмоциональной устойчивости сотрудников, значительно снижают текучесть кадров, даже несмотря на общий тренд высокого уровня увольнений на рынке труда [McKinsey & Company, 2022]. В нашем случае результаты показали, что коучинг способствовал удержанию большинства участников, которые находились на грани увольнения.

### *Выводы*

Психоаналитический коучинг продемонстрировал достаточно высокую эффективность в снижении текучести кадров в IT-компании. Глубинная работа с бессознательными мотивами, устранение эмоционального выгорания и развитие новых стратегий взаимодействия позволили участникам осознать ценность своего места в компании и отказаться от решения об увольнении.

Однако, с учетом того, что текучесть кадров в отделе тем не менее присутствовала, поскольку из-за ограничений коуча не удалось провести сессии с рядом других сотрудников, можно выдвинуть гипотезу, что наличие штатных психоаналитических консультантов позволит значительно снизить текучесть кадров в организации.

*Основные выводы:*

- эмоциональное выгорание – ключевой фактор увольнения сотрудников, но его можно преодолеть при глубинной работе с внутренними конфликтами;
- психоаналитический коучинг способствует росту удовлетворенности работой и снижению тревожности;
- развитие эмоционального интеллекта и саморефлексии повышает вовлеченность сотрудников и уменьшает вероятность их ухода.

*Заключение*

В условиях высокой конкуренции на рынке труда IT-компании должны не только предлагать конкурентоспособные условия работы, но и инвестировать в развитие психологической устойчивости своих сотрудников. Психоаналитический коучинг зарекомендовал себя как мощный инструмент, помогающий снизить текучесть кадров, повысить лояльность сотрудников и сформировать здоровую корпоративную культуру.

*Список литературы*

1. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект: почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман. – Нью-Йорк: Bantam Books, 1995. – С. 62–77.
2. Кетс де Врис М. Лидер на кушетке: клинический подход к изменению людей и организаций. – Нью-Йорк: Wiley, 2020.
3. Фрейд З. Я и Оно / З. Фрейд. – Лондон: Hogarth Press, 1923. – С. 56.
4. Maslach C., Leiter M.P. (2016). Burnout: The Cost of Caring. Psychology Press, 2016. – С. 75–88.
5. Gallup. State of the Global Workplace Report. 2022 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата обращения: 29.03.2025).

6. McKinsey & Company. Great Attrition or Great Attraction? The Choice is Yours. 2022 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours> (дата обращения: 29.03.2025).