

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
СОЦІОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра соціології управління та соціальної роботи

Пояснювальна записка
до магістерської роботи
на тему
**«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СТАРТІ КАР'ЄРИ НА ПРИКЛАДІ ІТ-
ОРГАНІЗАЦІЙ»**

Виконала: студентка 2 курсу групи СМ-62
другого (магістерського) рівня освіти
спеціальності 054 – Соціологія
Кравченко С. Ю.

Керівник: Садрицька С. В., кандидат
соціологічних наук, доцент
Рецензент: Целуйко М. Є.,
канд.політ.н, доцент, доцент кафедри
політології філософського факультету
Харківського національного університету
імені В.Н.Каразіна

Харків 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Макро- й мікросоціологічні підходи до вивчення професійної діяльності й управління персоналом.....	6
1.2. Соціологічні підходи до вивчення трудової мотивації.....	13
1.3. Методи соціологічних досліджень управління персоналом організації.....	21
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ ІТ СФЕРИ	28
2.1. Місце процесів управління персоналом в діяльності організацій.....	28
2.2. Ключові навички менеджера в управлінні персоналом.....	31
2.3. Особливості стимулювання персоналу на старті кар'єри під час управлінської діяльності.....	38
2.4. Використання методології Agile в управлінні персоналом ІТ- організацій.....	45
2.5. Дослідження плинності кадрів в ІТ організаціях Америки.....	49
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ В ІТ- ОРГАНІЗАЦІЯХ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ НА СТАРТІ КАР'ЄРИ	55
3.1. Елементи програми емпіричного дослідження.....	55
3.2. Результати емпіричного дослідження.....	65
3.3. Рекомендації для менеджерів відповідно до результатів дослідження.....	77
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження в першу чергу зумовлена тим, що ІТ-галузь стабільно зростає щороку й поповнюється новими талантами, які потребують якісного менеджменту й організації роботи. Оскільки всі спеціалісти-початківці складають основу майбутнього ІТ-галузі, важливо розуміти, яких методів управління необхідно дотримуватися, щоб тримати їхню ефективність на найвищому рівні. Чим ефективність, тим вище інвестицій закордонних компаній в ІТ-сектор України, тим вище надходження до бюджету й тим вище рівень життя кожного українця.

Наразі ІТ-галузь в Україні є однією з найбільш стабільних галузей, яка навіть попри війну продовжує зростати й розвиватися. Звісно, ринок праці змінився – на зміну ринку кандидата прийшов ринок роботодавця, тобто кількість вакансій є суттєво меншою за кількість кваліфікованих спеціалістів, що шукають роботу. Однак навіть незважаючи на це, галузь поповнюється новими талантами. За даними IT Ukraine Association [1], за січень-червень 2022 року ІТ галузь зросла на 23% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Індустрія підтримує економіку України – експортує послуги та сплачує великі податки – за перше півріччя 2022 року до бюджету України надійшло понад 32,6 млрд грн завдяки роботі ІТ-галузі.

В сучасному світі студенти все частіше починають працювати ще в студентські роки: або паралельно з університетом, або оформлюючи індивідуальний графік чи заочне навчання. Необхідно зауважити, що такі спеціалісти більш чутливі до всіх процесів менеджменту, оскільки вони тільки починають свій кар'єрний шлях й вперше потрапляють в систему менеджменту в ІТ. Важливо розуміти, які чинники мають найбільший вплив на їхню мотивацію, що їх стимулює до роботи, що впливає на ефективність і що може змусити змінити роботу. Розуміючи всі ці чинники можна розробити систему рекомендацій для покращення управлінських процесів в ІТ, що позитивно вплине на робочі процеси, задоволеність клієнтами й зможе залучити ще більше інвестицій в українські ІТ-таланти. Оскільки молодь сьогодні – це основа всієї екосистеми ІТ в майбутньому.

Ступінь наукової розробленості теми дослідження. Тему управління персоналом досліджували зарубіжні (І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. О'Донел, Т. Пітерс, Г. Саймон) і вітчизняні вчені (С. Бандура, Д. Богиня, О. Грішнова, В. Данюк, А. Колот, І. Крижко, Н. Лук'янченко, В. Нижник, І. Петрова, М. Семикіна, Г. Щекін, О. Крушельницька, Л. Балабанова, О. Стельмашенко) [2]. Проте незважаючи на це, тема потребує додаткового опрацювання, оскільки ІТ-сфера – дуже стрімко розвивається й ті висновки, що були зроблені раніше, можуть не мати застосування в теперішньому.

Практична значущість цієї роботи полягає у розробці практичних рекомендацій для менеджерів, які управляють спеціалістами в ІТ. Рекомендації спрямовані на зниження плинності кадрів в ІТ, оскільки вона є високою на старті кар'єри й приносить збитки компанії.

Об'єкт – управління персоналом ІТ організацій.

Предмет – вплив управління персоналом організації на роботу ІТ-спеціалістів на старті кар'єри.

Мета – визначення управлінських можливостей впливу на персонал на старті кар'єри в ІТ організаціях.

Завдання:

- розглянути управління персоналом в рамках макро- й мікросоціологічних підходів;
- охарактеризувати управлінські процеси в діяльності ІТ-організації;
- визначити ключові навички сучасного менеджера для ефективного управління персоналом;
- виявити особливості впливу на персонал на старті кар'єри засобами управління;
- виявити можливості методології Agile для управління персоналом в ІТ організаціях;
- підготувати та провести власне інтернет-опитування серед ІТ-спеціалістів для визначення зв'язку управління в ІТ-організаціях з плинністю кадрів, мотивацією та ефективністю роботи персоналу.

- розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності управління персоналом на старті кар'єри в ІТ-організаціях.

Основна **гіпотеза** нашого дослідження полягає у наступному: щоб покращити управління персоналом в ІТ-організаціях необхідно подолати плинність кадрів ІТ-спеціалістів на старті кар'єри, які більш схильні до зміни місця роботи.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають підходи до вивчення професійної діяльності й управління персоналом, соціологічні підходи до вивчення трудової мотивації, методи соціологічних досліджень управління персоналом організації.

В роботі використано дані, отримані в ході власного соціологічного дослідження, що проводилось за допомогою методу анкетного інтернет-опитування і стало емпіричною базою роботи. Також аналізується дослідження плинності кадрів в технічних компаніях, що було проведено американською платформою Blind навесні 2022.

Магістерська робота складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та містить 87 сторінок, 19 рисунків і 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Макро- й мікросоціологічні підходи до вивчення професійної діяльності й управління персоналом

Макросоціологічний підхід орієнтований на аналіз великомасштабних соціальних явищ (соціальних інститутів та організацій, класів, соціальних груп). Представники макросоціології розглядають як предмет соціологічного пізнання суспільство та його структурні складові, підкреслюють якісну своєрідність соціальних явищ, їх незведення до соціально-психологічного рівня. Різні мікроявища та процеси (поведінка особистості, міжособистісні відносини тощо) розглядаються як прояв закономірностей макрорівня.

У соціології професій макросоціологічні ідеї простежуються у концепціях К. Маркса, Г. Спенсера, Е. Дюркгейма і Т. Парсонса, з погляду яких ринок праці є однорідним і складається з певних структурних елементів.

Для К. Маркса професія – одиниця конкретної діяльності всередині виробництва на відміну від загального поділу праці на сфери діяльності (землеробство, промисловість, торгівля), з одного боку, та одиничного поділу праці всередині майстерні, з іншого боку. Поділ праці починається з відокремлення професій [3]. Тим самим було виділено об'єктивний критерій розмежування професії та спеціальності як особливого та одиничного рівнів у системі поділу праці [4].

У Г. Спенсера професія сприймається як один із соціальних інститутів, під якими розуміє: 1) органи громадського організму, які уможливають спільне життя та співробітництво людей; 2) будь-які стійкі надорганічні форми діяльності, у яких несоціальна людина вчиться взаємодіяти з іншими. Суспільство, за Г. Спенсером, – це складний організм, що складається із соціальних інститутів. Для

розуміння інституту (зокрема інституту професій) необхідно враховувати його еволюцію. Еволюція передбачає два взаємопов'язані процеси: диференціацію та інтеграцію [5].

Г. Спенсер розглядає процес диференціації у суспільстві в історичному контексті. Спочатку суспільство являло собою однорідне зібрання людей, які мають однакову владу та займаються однаковою діяльністю. Перша диференціація полягає у спеціалізації управлінської функції та виділенні управлінського апарату. Наступний етап – поділ світської та церковної сфер. Потім відбувається подальша диференціація, яка обумовлена дедалі зростаючим поділом праці та відокремленням галузей промисловості. Поділ праці пов'язаний із закріпленням певної діяльності за певними групами, які виявляють особливу здатність до цих видів діяльності. Поділ праці підвищує залежність людей одне від одного, призводить до виконання ними спеціальних функцій одне для одного. Подальша внутрішня диференціація промислової системи проявляється у дедалі більшому розподілі праці та, у розвитку промислових і професійних інститутів.

Коли в суспільстві складаються різні підсистеми та інститути, його подальший розвиток йде шляхом поглиблення взаємозалежності між його складовими частинами. Достатньо відокремлені підсистеми громадського агрегату зазнають подальшої диференціації, а потім інтеграції та формування взаємозалежності [5, с. 162-196].

Отже, професія розуміється у Г. Спенсера як один із соціальних інститутів, що виникає з первинної політико-церковної діяльності. Розвиток професій визначають такі чинники, як зростання поділу праці, структур виробництва та управління виробництвом. Цей інститут конституюється виділенням спеціалізованих функцій, їх закріплення за певними групами суспільства, зрештою, системою об'єднання професіоналів для захисту своїх інтересів [4].

З погляду визначення категорії «професія» у концепції Е. Дюркгейма найбільший інтерес становлять його роботи, присвячені проблемі соціальної солідарності та поділу праці [6].

Механізмом створення та підтримки соціальної солідарності, на думку Е. Дюркгейма, є суспільний розподіл праці. Поділ праці, що фактично ототожнюється їм зі зростанням спеціалізації та диференціації соціальної структури, завжди передбачає певну єдність людського суспільства, яка потребує не тільки матеріальних, а й моральних зв'язків.

Питання, як поділ праці впливає соціальну солідарність, вирішується Е. Дюркгеймом з позицій еволюційного підходу разом із структурно-функціональним. Соціальна еволюція спрямована від архаїчних товариств із простими соціальними структурами, для яких характерна механічна солідарність, до складніших сучасних суспільств, що характеризується органічною солідарністю [7, с. 79-104].

Для механічної солідарності характерні низький рівень поділу праці (індивіди можуть замінити один одного у виконанні виробничих та суспільних функцій) та слабка диференціація соціальної структури. Органічна солідарність передбачає якісно інший поділ праці, пов'язаний з виконанням кожним індивідом специфічних професійних та громадських функцій, які в силу складності та специфічності не можуть виконуватись усіма. Різко збільшується кількість структур та його функцій [8, с. 77-79].

Таким чином, різноманітність професій та видів діяльності розглядається Е. Дюркгеймом як вираження суспільної диференціації. Основна функція поділу праці, заснованого на виконанні взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих функцій, полягає у формуванні органічної солідарності, в інтеграції суспільства. Це пов'язано з тим, що спеціалізація функцій, закріплення їх за певними професійними групами призводить до збільшення взаємозалежності членів суспільства та, отже, до соціальної інтеграції [8].

Т. Парсонс також пов'язує процес змін у суспільстві з процесом диференціації. На його думку, елемент, підсистема або набір елементів і підсистем, володіючи своїм відносно чітко визначеним місцем у суспільстві, згодом ділиться на кілька елементів або систем (зазвичай дві), що різняться одночасно і за структурою, і за функціональною роллю в рамках нової, більш широкої системи.

Еволюція пов'язані з процесом «адаптивного вдосконалення». В якості прикладу диференціації Т. Парсонс розглядає процес відділення виробничої діяльності, яка спочатку здійснювалася у домогосподарствах, а потім у спеціалізованих місцях (майстернях, фабриках, офісах). При цьому кожна підсистема, що знову відокремилася (наприклад, виробнича організація) повинна бути більш пристосована для виконання своєї первинної функції. Це і є процес «адаптивного вдосконалення» [9].

Крім того, значну увагу вчений приділив вивченню професійного комплексу. Т. Парсонс поділяє поняття «професія» та «заняття». Структура занять включає три сфери: бізнес, професії, державне управління.

Під професійним комплексом Т. Парсонс розумів сукупність занять, що концентруються навколо інтелектуальних дисциплін як елемента сучасної культурної системи [53].

На його думку, професія в чистому вигляді – це академічна професія, професія пошуку та передачі знань, яка оточена кільцем професій, присвячених додатку знань до завдань громадського порядку (право), здоров'я (медицина), ефективності державних та приватних організацій (адміністрація), ефективного використання ресурсів поза соціальною сферою (технологія) тощо [10].

Т. Парсонс створює опозицію між мотивацією професіонала та ділової людини (бізнесмена). Ділова людина розглядається як егоїстично переслідує свій власний інтерес, який не звертає увагу на інтереси інших, тоді як професійна людина альтруїстично служить інтересам інших, не звертаючи уваги на свій власний інтерес.

Професійна культура інституціоналізує універсалістські стандарти надання послуг, незалежно від характеристик клієнта, які поєднуються з професійними відносинами. Інтерація між професіоналом та клієнтом нейтрально впливає, так що емоційний компонент відносин не впливає на якість обслуговування. Технічна якість забезпечення багатьма професійними послугами вимагає професійного звернення до клієнта швидше у термінах універсалістських, ніж партикуляристських критеріїв.

Т. Парсонс вважає, що можна чітко виділити критерії визначення професійної ролі: 1) вимога формальної «технічної підготовки», що супроводжується інституціоналізованими моделями контролю за адекватністю освіти та щодо компетенції навчених індивідів;

2) наявність навичок реалізації отриманих професійних знань;

3) наявність у вільних професіоналів упевненості, що їхня компетенція використовується в інтересах всієї соціальної системи.

Як зазначалося, Т. Парсонс особливо виділяє університети у професійному комплексі. Вони виконують низку функцій, без яких професійний комплекс був би нежиттєздатним. Це: 1) відтворення фахівців; 2) соціалізація (у процесі навчання індивід засвоює цінності, норми своєї професійної групи); 3) виробництво та передача професійного знання; 4) регулювання ринків професійних послуг через видачу дипломів та сертифікатів; 5) легітимація професійного знання.

Отже, професійний тип був охарактеризований Т. Парсонсом у деталях, включають три основні елементи: раціональність, поділ функцій та універсалізм. Він робить професії структурним елементом сучасного суспільства демонструє, як економічні мотиви стримуються професійною етикою: «егоїстичний інтерес типового індивіда загалом сприймається необхідністю підтримувати інституційний кодекс, який панує у його професійній сфері» [53].

Підсумовуючи, зазначимо, що для представників макросоціологічного підходу характерним є аналіз професій та ринку праці в контексті поділу праці та диференціації соціальної діяльності. Для конструювання професії необхідні принаймні дві умови: певне відокремлення діяльності (як мінімум на видовому рівні), певний ступінь диференціації діяльності, з одного боку, та закріплення цієї діяльності за окремою соціальною групою, яка використовує її як джерело засобів для існування, – з іншого. Джерелом появи нових професій не лише видова і внутрішньовидова диференціація сфери праці, а й широке коло занять її межами (ігрового, художнього, розважального, благодійного, комунікативного, пізнавального характеру) [4].

Картина професійного простору постає як набір різних видів діяльності, одні з яких тяжіють до «повноцінних» професій («професіонали»), інші – до «простих» професій (мало- та некваліфікованої праці, де не потрібна спеціальна освіта, немає привілеїв, професійних асоціацій тощо). Треті мають проміжний статус і представлені «напівпрофесіоналами». На основі таких принципів будуються стратифікаційні моделі професій, серед яких найбільш просунутою є Міжнародна стандартна класифікація занять, розроблена в 1988 р. Міжнародною організацією праці. Тут у міру просування від вищих до нижчих щаблів відбувається перехід від вільних та творчих робіт до примусових, нав'язаних технологій виробництва [3].

В рамках мікросоціологічного підходу аналізується сфера безпосередньої соціальної взаємодії (міжособистісні відносини та процеси соціальної комунікації у групах, сфера повсякденної реальності тощо). Прихильники цього підходу наполягають на пріоритетному вивченні галузі соціальної взаємодії, що безпосередньо спостерігається, механізмів комунікації, інтерпретації сфери повсякденної реальності і т. п. Цей рівень визнається єдиним реальним, а макросоціальні явища розглядаються як неправомірні абстракції, реальність яких не можна емпірично довести.

Біля джерел цього підходу стояв М. Вебер. У своїх роботах [11] він використовує два поняття, які тісно пов'язані один з одним: «покликання» та «професія» – і вивчає проблему професійної етики. До складу професій включається будь-яке заняття, що дає заробіток. М. Вебер співвідносить професійну зайнятість насамперед із потребами індивіда у забезпеченні засобів для існування відповідно до цінностей суспільства протестантської етики) і лише у другу чергу – з потребами суспільства. Добросовісне та раціональне виконання професійних обов'язків призводить до багатства.

Професія, за М. Вебером, – така специфікація, спеціалізація та комбінація функцій індивіда, які становлять основу постійної можливості забезпеченості чи заробітку [4].

Професійну стратифікацію та вплив професії на розвиток особистості ми виявляємо також у працях П. Сорокіна. Його визначення професії у «Системі

соціології» близьке до веберовського. Під професією він розуміє зазвичай, тривале заняття індивіда, що дає йому засоби для існування. Джерело доходу та соціальна функція індивіда пов'язані один з одним і утворюють у сукупності професію. У пізнішій роботі «Соціальна мобільність» П. Сорокін звертається до проблеми «вищих» та «нижчих» професій, ґрунтуючись на своїй теорії соціальної стратифікації [4].

Іншою моделлю аналізу професії в рамках мікросоціологічного підходу є теорія людського капіталу, в якій основна увага приділяється аналізу ресурсів, якими володіє особистість, у тому числі виходячи на ринок праці та вступаючи до професійної спільноти. У соціології під капіталом розуміється накопичуваний господарський ресурс, який включений у процеси відтворення та зростання вартості шляхом взаємної конвертації своїх різноманітних форм [12].

Основними формами людського капіталу є підготовка робочому місці; формальну освіту; інші види знань та здоров'я. Підготовка на робочому місці поділяється на загальнопрофесійну кваліфікацію, застосовну і поза межами певної фірми, і спеціальну кваліфікацію, придатну лише заняття тих чи інших місць у цій фірмі. Загальна підготовка здійснюється також у навчальних закладах, які, на відміну від фірм, які займаються підготовкою поряд із виробництвом товарів та послуг, спеціалізуються на освітній діяльності. Навчальні заклади та фірми часто виступають як взаємозамінні джерела конкретних знань та навичок. До інших видів знань, що становлять частину людського капіталу, відносяться знання про економічну систему, про виробничі та споживчі можливості в цілому, про політичну та соціальну систему, про можливості працевлаштування тощо. Крім того, одним із способів інвестицій у людський капітал є покращення фізичного та емоційного стану людини, тобто її здоров'я [13, с. 50-89].

Отже, у межах концепцій людського капіталу категорію «професія» можна визначити як сукупність ресурсів особистості, необхідні виконання певної оплачуваної діяльності. При цьому велике значення надається процесу накопичення людського капіталу, освіти, професійної соціалізації.

1.2. Соціологічні підходи до вивчення трудової мотивації

Поняття трудової мотивації є похідним від масштабної соціологічної категорії, як праця. Питання трудової мотивації хвилювали суспільство з найдавніших часів. У Стародавньому Китаї праця могла асоціюватися як із важким, фізичним, виснажливим заняттям, і з розумовим, творчим. У Стародавній Індії вважалося, що праця спрямована на збільшення того, що вже є в людини, щоб було що залишити нащадкам. Завдяки такому відношенню до праці в Стародавній Індії було зведено великі іригаційні системи, храми та багато міст. В античні часи праця була однією з центральних тем у дискусіях філософів. Ксенофонт підкреслював важливість поділу праці, вважаючи, що з універсальної праці багато недоліків. Платон говорив про трудове виховання та вибір занять. На його думку, у кожної людини має бути лише одне заняття. Поділ праці став основним принципом побудови держави у Платона [14].

Зарубіжний досвід вивчення трудової мотивації безпосередньо пов'язані з процесами застосування наукового управління працею. Ф. Тейлор, котрий займався систематичним вивченням трудового процесу, зазначав, що традиційна система управління працею має низку недоліків, причина яких у тому числі пов'язана з недостатньою мотивацією робітників. Згідно з Тейлором, у робітників відсутня мотивація виявляти накопичені знання та навички. У свою чергу керівництво, яке не знає про дані вміння та навички трудового колективу, не може їх використовувати для підвищення ефективності діяльності підприємства. Крім цього, матеріальне заохочення працівників, що традиційно виражається в оплаті праці, недостатньо ефективно і не може стимулювати належну трудову віддачу. Тейлор ставить перед адміністративним апаратом підприємства завдання – зайняти набагато активнішу і «наукову» позицію, що виражатиметься у доскональному вивченні виробничого процесу та поділ його на окремі вузькоспеціалізовані операції. Водночас він наголошує на важливості запровадження системи оплати праці, що заохочує виконання та перевиконання норм [15, с. 24-35].

Через війну впровадження запропонованої системи на підприємствах часом збільшувалася продуктивність праці завдяки формуванню у колективі мотивації працювати понад норми, сумлінно трудиться. Таким чином, Ф. Тейлором були позначені принципи, що стали основоположними у діяльності промислової організації та застосовуються досить широко, хоча часто не завжди відкрито.

Найбільш очевидним втіленням запропонованих Ф. Тейлором принципів мотивації стала діяльність автора першої автомобільної імперії Г. Форда. У питаннях трудової мотивації Форд наголошував саме на матеріальному стимулюванні робітників, вважаючи, що гідна заробітна плата усуває дев'ять десятих проблем психологічної незадоволеності [16, с. 98].

Період розквіту фордизму (1920-1930 рр.) сприяв зростанню незадоволеності "інженерно-економічним" підходом до людської природи та характеру трудового процесу, що сприяло появі концепції "людських відносин" у США. Однією з перших спроб досліджувати трудову мотивацію у ракурсі «людських відносин» стало проведення хоторнських експериментів під керівництвом Е. Мейо. Перший експеримент він провів у 1923-1924 роках. на текстильній фабриці у Філадельфії, де основною проблемою була плинність кадрів. Мейо вважав, що це пов'язано з неможливістю співробітників спілкуватися один з одним. Коли працівникам почали надаватися перерви, плинність знизилася, а ефективність роботи підвищилася [17, с. 27].

Експеримент показав залежність продуктивності праці лише від суто технічних чинників, а й від соціально-психологічних, що з ступенем згуртованості колективу, сприятливими умовами праці, атмосферою робочому місці, взаєминами з керівником.

Відповідно до цього підходу, діяльність будь-якої організації має складатися із спеціальних методів взаємодії з працівниками як «соціально-психологічними» істотами. У рамках теорії «людських відносин» відбувається порівняння трудового колективу з соціальною системою, що включає формальні та неформальні групи, а також громадою, де взаємодіють окремі особи. Мейо вважав найважливішою

функцією організації задоволення соціальних потреб працівників у періоди криз, знецінення значення базових соціальних інститутів [18, с. 89].

Теорія «людських відносин» Мейо позначила важливість відносин роботодавця та співробітників, які стають визначальними у формуванні трудової мотивації колективу. У межах цієї концепції організація представлена «соціотехнічною системою», що означає існування, поруч із технічною, і навіть особливої соціальної організації, що з формальної і неформальної підсистем. У формальній частині організації діє логіка (витрат та ефективності), а для неформальної частини характерні нелогічні дії, в основі яких лежать почуття та афекти. Через війну промислова організація бачиться як бюрократична система, бо як живий організм, здатний адаптації.

Відповідно до концепції «людських відносин» виконавці є пасивними акторами, що залежать від керуючих, але в той же час готові до співпраці. Саме менеджер у такому разі сприяє організації внутрішньогрупової структури, спрямованої на задоволення соціальних потреб виконавців як у спілкуванні, так і в реалізації особистих уподобань у продуктивному напрямку. Таким чином, на думку Мейо, можливо підвищити престиж компанії та відданість персоналу [19].

Варто зазначити, що тейлористсько-фордистський підхід до мотивації праці пояснюється розумінням сутності «людської природи» як егоїстичної, лінивої, асоціальної. Для виконавців пріоритетом є отримання матеріальної вигоди. У зв'язку з цим керівник у даних умовах є єдиним активним суб'єктом організації, що оптимізує співвідношення вироблення та винагороди. У концепції «людських відносин», навпаки, управлінню відводиться роль активного суб'єкта, що віддає перевагу соціальним мотивам проти матеріальними, і навіть колективному взаємодії замість індивідуалізму.

До кінця 1940-х років сформувався Тавістокський інститут людських відносин, що розглядає організацію як «відкриту соціотехнічну систему», а психологічні характеристики працівників – як вбудовані елементи трудових систем. Дослідження, проведені цим інститутом, встановлювали психологічні наслідки застосування технологій, що дозволяли виявити взаємозв'язки між

технологіями та соціальними інтеракціями. Дж. Вудворд пояснював плюралізм організаційних структур впливом чинників технологічної якості. Р. Блаунеро окреслив технологічні основи відчуження праці. Дослідниками здійснювалася демонстрація варіантів більш менш вираженого технологічного детермінізму і пропагувався відмова від універсальних управлінських схем.

Розгляд малих груп, здатних до «відповідальної самостійності» як об'єкта менеджменту став інновацією Тавістокського інституту людських відносин. Серед виділених принципів трудової мотивації – насамперед стимулювання у виконавцях почуття відповідальності за якість роботи, різноманітність виконуваних завдань, право саморегулювання трудового ритму, розширення можливостей внутрішньогрупового спілкування; іншими словами, розширення зони трудового самоконтролю та отримання виконавцями задоволення від праці на підприємстві. У цілому нині дослідження Тавістокського інституту не виходили за межі концепції людських відносин і критикувалися за зайвий психологізм базових передумов [20].

Криза функціоналізму 1960-1970-х років. викликала розвиток альтернативних соціологічних підходів, серед яких у рамках нашого дослідження заслуговує на увагу акціоналізм. Ця концепція соціальної дії французького соціолога Олена Турена дозволяє розглядати індивідуальних виконавців як суб'єктів трудових відносин. Теорія дії стала альтернативою багатьом соціологічним парадигмам, зокрема і марксизму, і зробила особливий внесок у розвиток теорії трудового процесу. Спроба актуалізації марксистського підходу до сутності праці пов'язана з ім'ям Х. Бравермана, яким було зміщено акценти з відносин власності у сферу, що відповідає за розподіл праці та контроль за трудовим процесом. При цьому їм доведено, що фундаментальні ідеї В. Тейлора, як і раніше, визначають всю організацію праці як у капіталістичних, так і соціалістичних країнах.

Розглянуті підходи до мотивації трудящих сформували «нову філософію управління», що склалася насамперед із концепції групового співробітництва, концепції гуманізації праці та концепції демократизації управління. У цей час

вивчення трудової мотивації відбувалося зокрема завдяки застосуванню методу кроскультурних досліджень.

На новому етапі спостерігалось зростання популярності порівнянь американської та європейської управлінських культур, західних та японських управлінських схем. Завдяки японському досвіду в Європі була освоєна система довічного найму з просуванням вислугою років, почався перегляд ставлення до патерналізму як форми субординації, в рамках якої відбувається поєднання батьківського піклування про своїх співробітників і досить щільного контролю за їхніми діями. Було розкрито факти співіснування суворої формальної ієрархії та децентралізації прийняття рішень. У Європі відбулося формування явища, що отримав назву «японізації західного менеджменту». У багатьох розвинених країнах Заходу намагаються запровадити японські гуртки якості. Якщо раніше культом ставала особиста лояльність до керівника, нині акцент робиться на лояльності до фірми в цілому [21].

При виробленні нової трудової мотивації спостерігалось якісне зрушення в орієнтаціях сучасних менеджерів, що виражалось у переході від адміністративного, технологічного та економічного примусу до управлінського маніпулювання.

Процеси автоматизації та комп'ютеризації виробництва сприяли появі нових стратегій та практик управлінського контролю, що отримали назву неофордизму. Сьогодні багато сучасних форм мотивації праці є чимось середнім між неофордизмом і постфордизмом, між декваліфікацією і гнучкістю.

У результаті стало очевидним, що мотивація залежить від задоволеності працівників низкою факторів трудової діяльності, що відбилося в ідеях В. Врума та Е. Дісі, які виділяли «патерналістську» концепцію мотивації праці. Дослідники стверджували, що чим вище рівень задоволеності людей своєю роботою, тим більше вони будуть мотивовані виконувати її. Відповідно, чим більше нагороджувати їх у ході трудової діяльності, тим старанніше вони виконуватимуть свою роботу надалі. Система винагород, використовувана за такого підходу, залежить від продуктивності діяльності працівників, а визначається

приналежністю до цього підприємства. Йдеться про різні додаткові пільги: пенсії, субсидії на освіту, відпочинок, організований компанією.

Автор «мотиваційно-гігієнічної» теорії Ф. Герцберг провів поєднання двох описаних вище концепцій і позначив групи факторів, які впливають на задоволеність своєю працею. По-перше, це «гігієнічні», які є зовнішніми по відношенню до трудового процесу і самого працівника, і, по-друге, «мотиваційні», властиві самому процесу роботи. Першими чинниками Герцберг вважав оплату праці, умови праці, корпоративну політику компанії, діяльність керівництва, інтеракції. Якщо ці чинники мали негативний характер, виникала незадоволеність індивіда роботою; за наявності сприятливих «гігієнічних» чинників відбувалося формування нейтрального стану. «Мотиваційні» фактори, на думку Герцберга, були представлені досягненнями у трудовій діяльності, визнанням з боку інших, інтересом до роботи як такої, відповідальністю та просуванням по службі. Відповідно, «гігієнічні» фактори мають здатність впливу на незадоволеність трудовою діяльністю, а «мотиваційні» можуть впливати на задоволеність роботою. Дослідження, що проводилися з опорою на теорію Герцберга, показали, що з-поміж усіх факторів, що впливають на задоволеність трудовою діяльністю, понад 80% – «мотиваційні». З-поміж факторів, що впливають на незадоволеність роботою, приблизно 70 % є «гігієнічними» [54, с. 47-48].

Тобто закордонні підприємства мають значний досвід у сфері розробки та впровадження систем трудової мотивації, що підтверджується дослідженнями, що проводяться в Америці та Європі. Початок ХХ ст. характеризується технократичним, інженерно-економічним підходом до проблематики трудової мотивації, що пояснюється специфікою цього періоду, пов'язаного з індустріалізацією та побудовою великих корпоративно-бюрократичних господарських організацій. У 1930-ті роки. під впливом Великої Депресії та робітничого руху почалися пошук та розробка інтегруючих функціоналістських механізмів, що дозволяють дійти консенсусу на промисловому підприємстві. Технократичний оптимізм 1950-1960-х років. характеризується тим, що пріоритет віддавався тим часом соціотехнічному підходу. У 1960-1970-ті рр., пов'язані зі

структурною кризою, знову звернули увагу на соціальні проблеми, що відбилося в теоріях акціоналізму та неомарксизму. Необхідність кроскультурних досліджень була зумовлена виникненням нових осередків світового суперництва. У 1980-ті роки. відбулося нове консервативне зрушення на стимулювання активної ролі управління з акцентом на національну конкурентоспроможність, інноваційність, підприємництво.

Розглядати особливості трудової мотивації необхідно як з позиції макрорівня, так і з погляду мікросоціології, що дозволить побачити об'єктивістський та суб'єктивістський підходи до проблеми. Поняття явної та латентної функцій, позначені Р. Мертоном, дозволяють відзначити значення трудової мотивації у житті працівників підприємств. Поняття функції Мертон співвідносить з такими категоріями, як застосування, корисність, ціль, мотив, намір, прагнення, слідство [22, с. 381]. Явна функція трудовий мотивації – це спонукання індивіда до праці. Виконання явної функції трудової мотивації гарантує соціальну стійкість та соціальну стабільність колективу, створює сприятливе соціальне оточення навколо виробництва. Латентні функції, на думку Мертона, – це об'єктивні наслідки, що не входять до системи виміру та не усвідомлені остаточно. Латентна функція трудової мотивації покликана актуалізувати людський капітал у ході трудової діяльності. Для підприємств є важливим утримувати висококваліфікованих фахівців, що формує конкурентну боротьбу за них. Конкуренція за кваліфіковані кадри передбачає залучення механізмів фінансової та нематеріальної мотивації. До найпоширеніших способів залучення трудових ресурсів належить підвищення зарплати, оскільки гроші є сильним стимулом до праці. Однак нематеріальна мотивація стає потужним стимулом для трудової діяльності. Трудова мотивація дає працівникам можливість задовольняти свої потреби, інтереси та ціннісні орієнтації [23].

Ідеї М. Вебера розкривають основні мотиви та смисли трудової мотивації. Відповідно до його поглядів, соціальним є дія, завжди орієнтоване оточення, тобто. інших людей. Відповідно, трудова мотивація завжди може розглядатися як соціальна дія, оскільки орієнтована на працівників підприємства. Останнім часом

на підприємства покладається відповідальність за формування не лише фінансової, а й нематеріальних механізмів трудової мотивації колективу. Вебером було визначено чотири типи соціальної дії: ціннісно-раціональну, ціннісно-раціональну, афективну, традиційну [24].

Трудову мотивацію слід вважати цілорациональною дією, оскільки витрачені матеріальні та нематеріальні ресурси співвідносяться з отриманим результатом, що виражається у відтворенні та розвитку якісного кадрового складу, вихованні кваліфікованих співробітників та розвитку корпоративної культури.

Мікроконтекст проблеми трудової мотивації розкривається у вигляді ідеї соціального конструювання реальності, запропонованого П. Бергером, Т. Лукманом. На думку авторів, реальність повсякденного життя організується навколо ситуації «тут» і «зараз», в рамках якої увага індивіда фокусується на реальності, сформованій у повсякденному житті. Найближчою зоною повсякденності, доступною фізичних маніпуляцій, є світ, у якому індивід може змінити соціальну реальність [25]. Соціальна реальність працівників підприємства включає у собі як процес трудової діяльності, а й елементи мотивації, елементи, які спонукають людини до праці. Трудова мотивація пов'язана з щоденними повсякденними практиками на підприємстві, що реалізуються під час трудової діяльності.

Організація процесу трудової мотивації працівників передбачає наявність певних атрибутів та ролей, які необхідні для того, щоб спонукати співробітника до трудових дій. Відповідно зрозуміти, яким чином вибудовуються практики взаємодії всередині підприємства, спрямовані на формування трудової мотивації, можливо, звернувшись до драматургічного підходу, запропонованого І. Гофманом. Автор акцентував увагу на ритуалах, непомітних працівникові у повсякденній діяльності та наповнюючих феноменологічну культуру підприємства день у день. До таких ритуалів відносяться ввічливість і гарні манери, що присутні у повсякденній культурі людини і транслиуються у тому числі на професійну діяльність. Доброзичливі відносини у трудовому колективі є механізмом нематеріальної мотивації працівників на підприємстві.

Таким чином, концептуальний аналіз трудової мотивації розкриває цей процес як систему заходів, які спонукають людину до активної діяльності на підприємстві. Рефлексія основних понять, пов'язаних із тематикою трудової мотивації, з позиції соціологічних теорій дозволила позначити основні заходи, створені задля формування цього явища. Йдеться про систему мотивації, що забезпечує підвищення оплати праці працівників та зростання продуктивності праці, а також про різні соціальні програми, що надають працівникам та членам їх сімей додаткові соціальні гарантії. Крім того, корпоративна культура забезпечує соціальну стабільність та сприятливий клімат у трудовому колективі, будучи формою мотивації для працівників.

1.3. Методи соціологічних досліджень управління персоналом організації

За допомогою кількісних методів соціологічних досліджень можна провести ґрунтовний аналіз управління персоналом в ІТ, залучивши до дослідження велику кількість респондентів, щоб отримати найбільш релевантний результат з мінімальними витратами ресурсів.

Кількісні методи соціологічного дослідження складають сукупність прийомів, процедур та методів опису, перетворення та отримання нового формалізованого соціологічного знання, на підставі методів математики та комп'ютерної техніки, вони стандартизовані та повторювані, аналіз здійснюється статистичними методами [26]. Кількісні дослідження передбачають отримання чітко структурованої інформації про велику кількість об'єктів дослідження (населення, підприємства тощо). Первинні дані збираються від кількох об'єктів дослідження. В основі методик кількісних досліджень лежать математичні та статистичні моделі, що дозволяє в результаті мати не думки та припущення, а точні кількісні (числові) значення показників, що вивчаються. Результатом застосування кількісних соціологічних методів до дослідження об'єкта є точні кількісні (числові)

значення показників, що вивчаються. Кількісні дослідження вимагають суворого дотримання процедур дослідження процесу, починаючи з завдання і закінчуючи інтерпретацією отриманих даних.

Кількісні дослідження припускають використання вибіркового методу, тобто, обстеженню піддаються в повному обсязі об'єкти, які входять у цільову групу, лише їх частина (яка і становить вибірку дослідження). Зрозуміло, що розмір вибірки, і навіть її змістовні характеристики (наприклад, вік, соціальний статус, рівень доходу споживачів) визначаються з параметрів цільової групи, цікавої для дослідника.

Найбільш поширеним кількісним соціологічним методом дослідження організаційної культури підприємств є опитування. Опитування є методом збору інформації у вигляді поводження з питаннями до певної групи людей (респондентів). Специфіка опитування полягає, передусім, у цьому, що з його використанні джерелом первинної соціологічної інформації є людина (респондент) – безпосередній учасник досліджуваних соціальних процесів і явищ.

Залежно від змісту опитування та принципу відбору респондентів соціологи виділяють такі види опитування:

- масове опитування, у якому респондентами є випадково відібрана група людей – нефахівців на тему опитування;
- експертне опитування, при якому респонденти – це фахівці з теми опитування;
- глибинне інтерв'ю – розмова на тему у вільній формі – відноситься до якісних методів соціологічного дослідження;
- фокусоване опитування, яке передбачає збір даних щодо конкретної ситуації з попередньою підготовкою респондентів;
- Соціометричний опитування служить для виміру внутрішньогрупових відносин [27].

Існує два різновиди опитування, пов'язані з формою спілкування дослідника з респондентами – анкетування та інтерв'ю.

Інтерв'ю – метод отримання первинної інформації шляхом безпосередньої розмови інтерв'юера та респондента. Він заснований на вербальному соціально-психологічному впливі, є цілеспрямованим процесом їх спілкування, який здійснюється відповідно до дослідницької програми. Інтерв'ю проти іншими видами опитування має власну специфіку. Головна відмінність у способі спілкування соціолога і респондента. Під час проведення інтерв'ю слід відзначити особливу роль інтерв'юера, його ініціативу. У цьому випадку контакт між інтерв'юером та опитуваним здійснюється саме інтерв'юером: він ставить запитання, організовує інтерв'ю та веде розмову, спрямовує її, фіксує отримані відповіді. Інтерв'юер може пояснювати формулювання питань у разі незрозуміння їх респондентом (якщо це допускається інструкцією), а також уточнювати точку зору респондента, вимагати від нього додаткової інформації з метою найбільш адекватного, точного подання її в опитувальному листі [28].

Переваги інтерв'ю як кількісного методу соціологічного методу дослідження організаційної культури підприємства полягають у наступному: цей метод дає можливість стежити за реакцією інтерв'юйованого, його ставленням до проблеми та поставлених питань; дослідник враховує рівень культури, освіти, компетентність респондентів; у разі потреби інтерв'юер може змінювати формулювання, ставити додаткові питання, що уточнюють.

Недоліки вивчення організаційної культури підприємства шляхом інтерв'ю: інтерв'ювання – це складний, трудомісткий процес, що вимагає високого професіоналізму; Крім хорошої підготовки від дослідника потрібні певні особисті якості (товариськість, дружелюбність, привітність, комунікабельність), досить висока загальна культура, вміння швидко перемикатися на нові питання, шукати вихід із напружених ситуацій. Крім того, використовуючи інтерв'ю, неможливо опитати велику кількість респондентів [29].

Найбільш поширеним кількісним соціологічним методом вивчення організаційної культури підприємств є анкетування [30]. Анкетування є такий вид опитування, у якому методом отримання первинної інформації є письмове опитування респондентів із заздалегідь підготовлених питань. Анкетування

передбачає жорстко фіксований порядок, зміст і форму питань, ясне зазначення способів відповіді, причому вони реєструються або наодинці із собою, або у присутності анкетера. За допомогою проведених опитувань виявляються суб'єктивні думки та оцінки, які схильні до коливань, впливів умов опитування та інших обставин. Для мінімізації спотворення даних, пов'язаних із цими факторами, будь-який різновид опитувальних методів слід практикувати в стислий термін.

При дослідженні організаційної культури підприємств застосовуються групові та індивідуальні анкетування. Груповим анкетуванням називається опитування, яке застосовується одночасно серед багатьох співробітників організації. При індивідуальному анкетуванні запитальники (анкети) лунають на робочих місцях чи за місцем проживання кожному респонденту. Останнім часом широкого поширення набуло одноразове опитування за допомогою різних видів зв'язку: телефону, інтернету, електронної пошти.

Анкета складається із вступу, де міститься звернення до респондента, викладаються цілі дослідження та те, як будуть використані результати опитування, вказується, яка організація проводить опитування, даються її контактні телефони, обумовлюються правила заповнення та повернення анкети, надається гарантія анонімності.

Анкета не повинна бути надто довгою. Час її заповнення не довший за 45 хвилин. Основна частина анкети не повинна бути надто громіздкою і містити кілька однотипних питань.

Питання анкет класифікуються з різних підстав: за змістом (питання про факти свідомості, про факти поведінки та особи респондента); за формою (відкриті та закриті, прямі та непрямі); за функцією (основні та неосновні) [31].

Питання про факти свідомості людей спрямовані виявлення думок, побажань, очікувань, планів у майбутнє тощо. Питання про факти поведінки виявляють вчинки, дії, результати діяльності людей. Питання до особистості респондента виявляють його особистісні показники (стаття, вік тощо.).

Закритим питання називається у тому випадку, якщо на нього в анкеті наводиться повний набір варіантів відповідей. Прочитавши їх, опитуваний вибирає

лише той, що збігається з його думкою. Закриті питання можуть бути альтернативні та не альтернативні. Альтернативні питання припускають вибір респондентом лише одного варіанта відповіді, а не альтернативні – вибір кількох варіантів відповідей. Відкриті питання містять ніяких варіантів відповідей, вони припускають самостійні відповіді респондентів.

Основні питання випливають із мети та завдань проведеного дослідження, вони розкривають певний аспект предмета дослідження. Неосновні питання спрямовані отримання додаткової інформації приватного характеру.

Переваги методу анкетування такі: анкетування дозволяє в досить короткі терміни опитувати велику кількість респондентів та отримувати різну за своєю природою інформацію про організаційну культуру підприємства. Анкетування дає можливість комп'ютерної обробки результатів дослідження, його вибірка є представницькою. Крім того, анкетування має невисоку вартість та дає можливість вивчення таких феноменів організаційної культури, які приховані від очей. Проте завжди слід враховувати можливе спотворення інформації, отриманої методом опитування, пов'язане з особливостями процесу відображення різних сторін організаційної культури у свідомості співробітників організації [4].

Недоліки методу анкетування: можливість отримання поверхневих даних; спотворення інформації респондентами, що може бути як свідомим, і несвідомим; респонденти який завжди виявляються досить компетентними відповіді питання анкети. Крім того, недостатня підготовленість деяких дослідників призводить до того, що вони ставлять неправильні питання невідповідним людям.

Висновки до розділу 1

Питання професійної діяльності й управління персоналом цікавило соціологів ще у 19-20 століттях. До розгляду застосовувалися як макро, так і мікросоціологічні теорії. Макросоціологічні ідеї простежуються у концепціях К. Маркса, Г. Спенсера, Е. Дюркгейма і Т. Парсонса, з погляду яких ринок праці є однорідним і складається з певних структурних елементів. Для представників

макросоціологічного підходу характерним є аналіз професій та ринку праці в контексті поділу праці та диференціації соціальної діяльності. В рамках мікросоціологічного підходу аналізується сфера безпосередньої соціальної взаємодії (міжособистісні відносини та процеси соціальної комунікації у групах, сфера повсякденної реальності тощо). Прихильники цього підходу наполягають на пріоритетному вивченні галузі соціальної взаємодії, що безпосередньо спостерігається, механізмів комунікації, інтерпретації сфери повсякденної реальності і т. п. Біля джерел цього підходу стояв М. Вебер. Також в межах мікросоціологічного підходу існує теорія людського капіталу, в якій основна увага приділяється аналізу ресурсів, якими володіє особистість.

Також для кращого розуміння управлінських процесів важливо розуміти теоретичні підходи до вивчення трудової мотивації, оскільки сама вона відіграє одну з ключових ролей для гарної ефективності співробітника, а менеджер працює над тим, щоб ця ефективність була якомога кращою. Питання трудової мотивації розглянуто в працях Вебера, Мертона, Бергера, Лумана та інших. Аналіз трудової мотивації розкриває цей процес як систему заходів, які спонукають людину до активної діяльності на підприємстві. Рефлексія основних понять, пов'язаних із тематикою трудової мотивації, з позиції соціологічних теорій дозволила позначити основні заходи, створені задля формування цього явища. Йдеться про систему мотивації, що забезпечує підвищення оплати праці працівників та зростання продуктивності праці, а також про різні соціальні програми, що надають працівникам та членам їх сімей додаткові соціальні гарантії.

Враховуючи важливість факторів мотивації та інших стимулюючих до ефективної праці чинників, необхідно визначити метод, за допомогою якого можна провести якісний аналіз цього питання. Найбільш оптимальним варіантом для такої мети є кількісні методи соціологічних досліджень. За допомогою кількісних методів соціологічних досліджень можна провести ґрунтовний аналіз управління персоналом в ІТ, залучивши до дослідження велику кількість респондентів, щоб отримати найбільш релевантний результат з мінімальними витратами ресурсів. Анкетування – найпоширеніший кількісний метод дослідження організаційної

культури підприємств. Серед його варіантів найбільш прийнятним для дослідження думки ІТ-фахівців буде інтернет-опитування. Такий спосіб дослідження є найбільш релевантним для аудиторії ІТ-спеціалістів, оскільки 100% з них працюють в інтернет-просторі, для них це буде звично. Ще одна причина такого методу дослідження – наразі більшість фахівців працюють віддалено, тому вони зможуть пройти дослідження, коли їм буде зручно.

РОЗДІЛ 2

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ ІТ СФЕРИ

2.1. Місце процесів управління персоналом в діяльності організацій

У структурі будь-якої організації, орієнтованої на виконання кількох функцій, виникає специфічний соціальної феномен – управління, що зумовлює появу фахівців, котрі займаються управлінською діяльністю.

Управління здійснюється шляхом цілеспрямованого впливу на умови життя людей, їх цілісні орієнтації, поведінка і має як основне завдання забезпечення добре скоординованої цілеспрямованої діяльності як окремих учасників спільних зусиль (трудових, політичних, спортивних та ін.), так і соціальної організації (системи) цілому [32].

У великих компаніях усі аспекти діяльності розподілені між відповідними підрозділами, у яких працюють люди, а люди – це сфера відповідальності підрозділу з управління персоналом. Завдання цього підрозділу – підбір необхідних кадрів, навчання персоналу та мотивація кожного співробітника до повного використання своїх здібностей задля досягнення цілей компанії. Менеджери з персоналу повинні навчити працівників вирішувати проблеми, самостійно мислити, долати різні ситуації. В даний час співробітники не тільки хочуть використовувати свої навички для виконання поставлених перед ними завдань, але й прагнуть постійного зростання, хочуть вчитися, розвивати свої здібності. Мотивація, заснована на грошах, стає менш важливою. Працівники чекають від своєї роботи визнання та почуття задоволення від досягнутого [33].

Успішні компанії змінюють уявлення про менеджмент. Перед людьми тепер ставлять завдання саморозвитку та реалізації свого потенціалу. Управління орієнтоване як на розпорядження підлеглим і контролю над виконанням, а й у трансформацію структури всієї компанії, у своїй менеджерам доводиться використовувати усі свої здібності.

Загальна концепція управління персоналом полягає в тому, що потреби керівництва та співробітників не суперечать одна одній. Керівництво має організаційні цілі, досягнення яких необхідно, щоб компанія залишалася конкурентоспроможною. Співробітники потребують адекватної компенсації та задоволення від роботи, що підтримує їхню мотивацію. Інтегрувати ці потреби може відмінна програма управління персоналом. При цьому професійні менеджери з персоналу повинні сприймати співробітників як особи, а не як структурні одиниці. Люди це ресурс, який потрібно розвивати [34].

Стратегія управління персоналом має бути інтегрована у плани компанії. Всім працівникам необхідна обстановка, яка б сприяла творчості, співпраці, інноваціям. Застарілі та жорсткі системи управління повинні поступитися місцем гнучкості, що робить компанію більш адаптивною до швидких змін на сучасних ринках.

Управління персоналом – функція не одного підрозділу, а процес розвитку всіх співробітників, який має входити до обов'язків кожного лінійного менеджера. Робоче середовище постійно розвивається, відбувається перехід від індивідуальних завдань до групових завдань, виконуваним командами, які самостійно керують своїми діями. Ефективність команд безпосередньо впливає на успіх компанії. Робоча обстановка істотно впливає на установки співробітників і продуктивність їхньої праці. Якщо співробітникам довіряють, у них з'являється впевненість, необхідна для розвитку та зростання, і вони роблять більш позитивний внесок у досягнення цілей компанії.

Основні управлінські елементи є універсальними більшість компаній. У деяких суспільствах та країнах їх може бути більше, і вони враховують особливості суспільств, такі як расова дискримінація, права працівників, міжкультурні відмінності.

Перший елемент, що з управлінням персоналу, – це внутрішнє середовище компанії. Потреби у персоналі компаній різні. Слід розібратися, чи є структура гнучкою і зростаючою завдяки оточенню, що швидко змінюється, або вона жорстка і стандартна і працює ефективно в статичному оточенні.

Вимоги до персоналу у нових фірм та успішно працюючих багато років різні. Рівень технологій та складність процесів усередині компанії також впливають на те, яких людей слід приймати на роботу, а потім розвивати їх. Все це – важливі аспекти управління персоналом, оскільки керівники прагнуть того, щоб їхні співробітники не тільки успішно справлялися зі своїми обов'язками зараз, а й росли разом із компанією в міру її розвитку в майбутньому. Цей елемент дає необхідні знання з метою оцінки компанії у сфері людських ресурсів, що орієнтує менеджера з персоналу, допомагаючи визначити завдання, необхідні для прийняття ключових рішень [35].

Основні положення управління включають планування, організацію, кадрове забезпечення, напрямки дій підлеглих і контроль за їх роботою. Найважливішим аспектом управління персоналом є напрямки дій підлеглих, тобто шляхи найефективнішого виконання своєї роботи. Нові принципи управління засновані на впливі, що спонукає співробітників самостійно прагнути досягнення цілей компанії.

Однією з проблем молодих менеджерів є спроба робити все самостійно. Слід спочатку визначити, яку роботу зможе зробити менеджер, а яку він може делегувати іншим. Це одна з важливих навичок, від якої залежить те, як менеджер розпоряджається своїм часом. Делегування включає і відповідальність за підзвітних співробітників. Делегування – основа управління. Грамотний менеджер знає свої виняткові обов'язки, які не може і ні делегувати іншим.

Відбір персоналу – це завдання з сфери управління. Якщо менеджеру з персоналу це вдається, робота компанії стає більш продуктивною та успішною. Це призводить до підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції. При цьому стає менше конфліктів між співробітниками, між співробітниками та керівництвом.

Відбір персоналу проводять у чотири етапи:

- 1) визначення та оцінка вакансії, яку потрібно заповнити;
- 2) підбір менеджером з персоналу на цю позицію кількох кандидатів;
- 3) відсів, спрямований на виявлення найбільш підходящих кандидатів;

4) прийняття остаточного рішення про те, який саме кандидат є найкращим співробітником на цю посаду.

2.2. Ключові навички менеджера в управлінні персоналом

Одна з основних вимог до менеджера (управлінця) – вміння спілкуватися. При цьому вчені розглядають спілкування як процес встановлення та розвитку контактів для людей, яке включає в себе:

- обмін інформацією;
- сприйняття та розуміння іншої людини;
- вироблення єдиної стратегії взаємодії.

Що стосується діяльності менеджера, можна сказати, що спілкування – це, передусім, взаємодія, у результаті якої відбувається вироблення загального сенсу, єдиного погляду і злагоди щодо різних аспектів які виникають під час виробничих ситуацій [36].

Щоденне спілкування менеджера з підлеглими завжди включає постійну та змінну складові:

- змінна складова пов'язана з необхідністю передачі нової інформації, нових наказів та інструкцій,
- постійна складова пов'язані з моніторингом, тобто відстеженням поточної ситуації у робочій групі.

У процесі повсякденного контролю слід уникати спілкування поведінки, що травмує співрозмовника. При повідомленні нової інформації необхідно наголошувати на точності, ясності та стислості формулювань, оскільки це значно підвищує ймовірність того, що вас зрозуміють правильно. Крім точності менеджеру треба пам'ятати, що кожна людина сприймає по-різному. При цьому нерідко особисті невдачі пояснюються зовнішніми обставинами або властивостями інших людей, а успіхи – власним сильним характером і невмінням інших успішно використовувати зовнішні обставини.

Таблиця 2.1.

Форми поведінки, що травмують співрозмовника

№	Форми поведінки	Їх прояв
1.	Насмішка	проявляється у вигляді ярликів та мовних стереотипів. Така поведінка сприймається як образа, звинувачення у неспроможності та спонукає до агресії. У відповідь на образи, що переживаються, пригадуються всі минулі образи, і починає розкручуватися спіраль взаємних претензій.
2.	Тиск	проявляється у вигляді попереджень, директив, читання нотацій, загроз та нав'язування зобов'язань. Таке спілкування зазвичай інтерпретується співробітником як неповага, неувага до його проблем
3.	Висковзування	проявляється в демонстративному відході у бік від тем, що хвилюють співрозмовника. Така стратегія сприймається як спроба відмахнутися від основних питань або уникнути відповідальності за прийняття якогось рішення.

Слід зазначити, що сприйняття інших може істотно спотворюватися впливом гало-ефекта. Цей ефект порушує об'єктивність міжособистісного сприйняття у випадках, коли одна позитивна риса людини впадає у вічі оточуючим і відтісняє на задній план усі її інші якості. Вплив гало-ефекту дещо пом'якшується наявністю

подібності між людьми, що взаємодіють. Як правило, людині подобаються люди, схожі на неї особистісними якостями, зовнішністю, стилем чи ставленням до життя [37].

Досягнення згоди має значення як розуміння, а й інтерпретація отриманої інформації. Адже навіть якщо людина все зрозуміла, важливо, щоб вона ще й прийняла, погодилася з цим. Як правило, інформація, що суперечить досвіду людини, що вже сформувався соціальним установкам і т. д., заважає співробітнику зрозуміти навіть точно сформульоване менеджером завдання. У разі інформація або повністю відторгається, або спотворюється відповідно до особистого досвіду чи ціннісних орієнтацій.

Ефективний зворотний зв'язок дозволяє знизити психологічний бар'єр взаєморозуміння, що виникає внаслідок того, що менеджер і підлеглий бачать проблему з різних точок зору та в різних масштабах. Для того, щоб домогтися відкритості та довіри, менеджеру слід організувати двостороннє спілкування та грати у ньому спрямовуючу роль. При цьому необхідно постаратися навчити підлеглих вникати в проблеми не тільки своєї ділянки роботи, а іноді й усієї організації. Для цього менеджер повинен уміти підготувати та видати надмірну інформацію [37].

На основі аналізу теорії та практики РМ. Грановська виділяють наступні причини появи перешкод у взаєморозумінні (табл. 2.2)

Таблиця 2.2.

Основні причини появи перешкод у взаєморозумінні

Основні причини появи перешкод у взаєморозумінні		
Виникнення та укорінення у фірмі статусних забобонів та акцентування відмінностей рівнів	Наявність незадовільного фону стосунків з окремими співробітниками фірми. Тоді повідомлення	Недоліки освіти та професіоналізму підлеглих, що призводять до невміння чітко висловлювати свої

ієрархії, що порушують нормальні потоки поширення інформації.	менеджера може сприйматися неадекватно або навіть навмисне спотворюватися через почуття антагонізму.	думки, що ускладнює зворотний зв'язок при викладанні цілей передбачуваних дій
---	--	---

Перелічені обставини породжують упередження щодо повідомлення.

При організації спілкування та розподіл робочих завдань корисно також враховувати типові психологічні особливості, що визначають поведінку людини. Наприклад, екстраверти віддають перевагу роботі, що характеризується новизною, різноманітністю, непередбачуваністю. Якщо робота занадто спокійна, екстраверти часто шукають додаткові подразники.

При спілкуванні з людьми різних темпераментів і характерів особливе значення набуває стиль спілкування менеджера. Він повинен відрізнятися ясністю, послідовністю та поважністю до підлеглих. Тут небезпечна і надмірна м'якість, і надмірна твердість. З метою уникнення необхідності вдаватися до зайвої жорсткості у спілкуванні, треба навчитися швидко справлятися з проявами відкритої ворожнечі між підлеглими. Будь-яке зволікання призведе до загострення стосунків і розхитає як довіру людей друг до друга, і власні позиції менеджера [37].

Невдалий стиль спілкування менеджера може виявитися й у маніпулюванні підлеглим чи групою, у схильності й не так вирішувати ситуацію, скільки змушувати групу до вигідної угоди спеціальними прийомами. Одним із поширених способів тиску є залучення до прийняття рішень або висування пропозицій осіб авторитетних, але практично сторонніх і не мають у цьому питанні права голосу. Тим самим увага групи відволікається від важливої обставини – рішення має бути прийняте лише тими, хто має на це повноваження та нести відповідальність за його здійснення.

Резюмуючи вищевикладене, відзначимо найважливіші якості сучасного менеджера:

1. Здатність не втомлюватися від низки новацій та необхідності змінювати тактику.

2. Вміння швидко та без внутрішнього протесту сприймати нові форми, що завжди важко для інтроверта.

3. Вміння вільно та адекватно використовувати відомі прийоми роботи (що легше для осіб з великим професійним досвідом та важче для молодих).

4. Вміння на роботі доброзичливо спілкуватися з багатьма людьми (у сангвініків це виходить без проблем, чого не можна сказати про холериків) [38].

Якщо говорити про особливості управління персоналом на старті кар'єри, важливо розуміти, що орієнтація нових співробітників значною мірою визначає його майбутні успіхи чи невдачі у компанії. Найкращий спосіб уникнути проблем у колективі – запобігати їх виникненню. Для цього необхідно враховувати психологічні особливості нових співробітників. Слід чітко визначити обов'язки та відповідальність нового співробітника. Він повинен мати уявлення про своє місце у загальній структурі компанії та про те, як він особисто може розвиватися та рости у компанії [39].

Ефективна орієнтація виходить за межі поточної робочої ситуації. Менеджеру необхідно розробити стратегію особистого розвитку співробітника, яка сприятиме його закріпленню у компанії. Успішна програма орієнтації повинна мати на меті – виховання у кожного співробітника тотальної орієнтації на обслуговування клієнтів, почуття господаря та відповідальності по відношенню до всіх операцій компанії. При цьому кожен співробітник повинен прагнути зростати та розвиватися у своєму особистому та професійному житті.

Наступний елемент управління – мотивація. Вважають, що основний принцип мотивації співробітників – фінансовий. Дослідження показують, що у розвинених країнах співробітники більше зацікавлені у досягненнях та визнанні, ніж у грошах і додаткових пільгах (70% працівників). У Росії таких працівників лише 30%, а решта 70% борються за гроші. Завдання сучасного менеджера полягає в тому, щоб співробітники отримували від своєї роботи максимальне задоволення,

що, в свою чергу, призводить до більшої мотивованості працівника до виконання своїх завдань якнайкраще.

Менеджери мають володіти всім арсеналом компенсацій. Це дозволить розробити систему управління винагородами, яка буде об'єктивною, керованою та зручною. Система винагороди включає всі типи фінансової компенсації: базову оплату, додаткові фінансові стимули, різні пільги для співробітників. Також вона включає і нефінансові стимули, які важливі для підвищення мотивації співробітників і підвищення ефективності роботи компанії в цілому.

Управління конфліктами – це вміння усувати або зменшувати джерело труднощів у відносинах між співробітниками чи між співробітниками та керівництвом. Якщо не вдається усунути конфлікт, слід або всіх закликати до дисципліни, або усунути проблемного співробітника.

При створенні ефективної команди необхідно основну увагу приділяти не окремим людям, які працюють у своїх підрозділах, а особам, посади яких у робочих групах можуть змінюватись. Завдання менеджера з персоналу – сприяти ефективній роботі команди з допомогою навчання, розвитку успішних командних методів роботи, знайти у команді місце кожного її члена, щоб у структурі команди він працював якомога ефективніше. Менеджеру слід пам'ятати, що команда – це група різних людей з різними поглядами. Командна робота – це складний та повний проблем процес. У гарних командах конфлікти трансформуються у корисні дискусії.

Ефективні комунікації є одним із найважливіших навичок для роботи в сучасному робочому оточенні. Через неефективну комунікацію витрачається багато часу, виникають міжособистісні проблеми. Ефективна комунікація включає здатність уникати бар'єрів, що призводять до нерозуміння, вміння слухати. Методи комунікації включають інформаційні бюлетені, веб-сайт, посібники для співробітників тощо.

Надмірний стрес негативно впливає на здоров'я та психічний стан людини. Його можна усунути за допомогою ефективного особистого менеджменту. Для цього потрібно навчитися ефективно керувати своїм часом. Часто стрес

викликають причини, що лежать за рамками робочого оточення, і менеджер з персоналу повинен мати у своєму розпорядженні ресурси, щоб при необхідності надати допомогу співробітнику. Якщо стрес пов'язаний з роботою, суттєво знизити його рівень дозволить поєднання делегування повноважень, ефективних методів управління часом та більш ефективної організації праці.

Управління змінами дасть результат, якщо вище керівництво братиме активну участь у цьому процесі і до нього будуть залучені всі співробітники на всіх рівнях. Менеджер з персоналу несе основну відповідальність за те, щоб співробітники розуміли необхідність змін та знали, яке буде їхнє місце у новій структурі.

Основні аспекти процесу змін:

- Огляд людських ресурсів компанії (структура, компетенція, мотивація);
- огляд структурних та технологічних можливостей;
- Розробка нової структури компанії;
- визначення нових ролей, групове та індивідуальне навчання працівників;
- за необхідності проведення заходів щодо працевлаштування звільнених та набору нових співробітників;
- створення нової технологічної інфраструктури та програмних додатків.

Добре навчені співробітники більш мотивовані та впевнені у собі, вони працюють ефективніше. Крім того, самі співробітники отримують нематеріальну користь від саморозвитку, що є важливим фактором для їх закріплення в компанії та можливого просування по службі. Навчання допомагає компаніям адаптуватися, змінюватися, розвиватися та трансформуватися у відповідь на потреби, бажання та устремління людей як всередині, так і поза цією компанією. Менеджер з персоналу повинен вийти за рамки навчання специфічним навичкам і створити в компанії атмосферу організації, що навчається.

Хороша програма розвитку персоналу допомагає особистості як розвиватися професійно, а й стати досконалішою загалом. Програми розвитку, які опосередковано заохочують доповнення.

Не навички та таланти, приносять компанії велику користь, оскільки збільшують задоволеність працівників і посилюють їх відданість компанії. Розвиток персоналу включає постановку ясних цілей, організацію робочого оточення для досягнення цих цілей.

2.3. Особливості стимулювання персоналу на старті кар'єри під час управлінської діяльності

В даний час проблема вивчення мотивації та стимулювання персоналу викликає інтерес серед дослідників та практиків. Нині вже немає сумнівів у тому, що необхідно розробляти нові підходи до вивчення даної проблеми, а також створювати нові умови, що стимулюють продуктивну працю працівників. Відповідно до визначення мотивації як сукупності внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до ефективної та ініціативної діяльності з метою задоволення її потреб, задають межі та форми діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей, можна припустити, що трудова діяльність сприяє актуалізації та задоволенню потреб особистості, приносячи очікуваний результат як працівника, так організації [40].

Особливо важливою є тема стимулювання персоналу на старті кар'єри, тобто людей з досвідом роботи до 2 років. Важливо зазначити, що старт кар'єри в ІТ не обов'язково відповідає старту кар'єри в цілому. Тобто людина може бути віком 30-40 років, але тільки починати свою кар'єру. Досліджувати особливості стимулювання й мотивації таких спеціалістів важливо також з точки зору пристосування потреб спеціалістів до можливостей бізнесу, щоб обидві сторони взаємодії отримували максимум від спільної праці.

Одним з важливих елементів цілеспрямованої поведінки як індивідуальної взаємодії із соціальним середовищем є орієнтація людини на певний результат. Соціальна поведінка – це діяльність, що передбачає деякі особистісно значущі

результати і винагороду. Цією винагородою може бути будь-яке «благо» (знання, інформація, комфорт, повага, слава, доброзичливе ставлення, влада, гроші тощо).

Людина, будучи соціально вільним індивідом, усвідомлено вступає у трудові відносини, сама вибирає рід діяльності та приходить в організацію з певними вимогами до неї та за свою поведінку чекає на щось певне. Більша частина цілеспрямованої поведінки людини в організації – результат свідомих рішень, зокрема про обсяг зусиль (вкладу), який має сенс докладати у своїй роботі. Це рішення приймається на основі розрахунку, порівняння свого внеску з віддачею організації та прагнення отримати очікуваний результат [55].

У цьому сенсі поведінка, спрямована до соціального результату, завжди є соціальними відношеннями, безпосередніми або опосередкованими соціальними взаємодіями, оскільки індивід тут має справу не тільки з необхідними йому соціальними об'єктами (благами), але і з соціальними суб'єктами – іншими людьми, групами, організаціями, соціальними інститутами, що «виробляють» і контролюють ці блага [41].

Ця особливість соціальної взаємодії працівника та організації дає підстави розглядати трудову діяльність як процес соціального обміну, що має важливе методологічне значення для розуміння соціології управління.

І трудова діяльність, і соціальна взаємодія мають низку загальних показників: це є результат свідомих рішень, що виливаються в цілераціональну діяльність, у ході якої суб'єкти відносин досягають вимірних особистісно значущих результатів і винагород, що актуалізує та сприяє задоволенню безлічі потреб особистості.

М.С. Каган вважає, що особистість необхідно «визначати не через психологію та тим більше через фізіологію, а через цілісно розглянуту її діяльність» [42].

Він також пропонує розглядати особистість як результат соціалізації індивіда, «у якому останній стає суб'єктом діяльності і саме в цій якості долучається до соціального досвіду, розподіляє його, освоює і засвоює (в міру, зрозуміло, своїх індивідуальних можливостей та здібностей)» [43]. А.В. Тихонов підкреслює, що «діяльність людини спочатку соціальна, вона невіддільна від

вирішуваних ним соціальних за своїм генезисом проблем і від співпраці з людьми, що беруть участь у їх вирішенні...» [43].

Будь-який індивід прагне у процесі своїх соціальних відносин взагалі, і у своїй трудовій діяльності зокрема, досягти такого становища, у якому рівень еквівалентності обміну йому був би максимальним. Гарантія еквівалентності винагороди результатам праці – це запорука успіху стимулювання трудової активності працівника.

Трудова діяльність людини – це соціальна добровільна взаємодія, спрямована на результат; вона заснована на соціальному обміні та гарантує учасникам трудових відносин певний рівень взаємної корисності.

Параметрами оцінки рівня еквівалентності соціального обміну між учасниками трудових відносин є:

- рівень узгодженості елементів системи очікувань працівника та організації;
- рівень обґрунтованості критеріїв оцінки результатів трудової діяльності;
- рівень сумісності показників мотиваційної структури особистості з параметрами стимулюючого впливу.

Визначивши трудову діяльність людини як соціальну взаємодію, засновану на соціальному обміні, що гарантує учасникам трудових відносин певний рівень взаємної корисності, можна стверджувати, що механізм соціального обміну передбачає мотивацію до участі. Тобто для того, щоб залучити індивіда до діяльності, до роботи, необхідно зацікавити його, тобто свого роду простимулювати цей інтерес. Людина працює у колективі, і у разі відчуження від нього можуть губитися стимули до праці. У зв'язку з цим система стимулювання і самі стимули можуть бути індивідуально орієнтованими чи груповими, але мають бути соціально спрямованими.

Як було виявлено раніше, людиною в його трудовій діяльності рухає не тільки матеріальна зацікавленість, а й низка інших стимулюючих факторів, таких як любов до справи, захоплення професією тощо. Все це дозволяє стверджувати, що побудова всієї стимулюючої системи в організації має відбуватися на так званій «соціальній» основі, тобто так, щоб не лише елементарно задовольнити насущні

потреби працівника та надати йому можливість подальшого існування (нехай і безбідного), а й сприяти розвитку його особистості, прищеплювати гордість за свою працю, а також забезпечувати стабільність організації та сприяти її подальшому зростанню та розширенню.

Такою новою системою стимулювання, що відповідає вищезазначеним вимогам, буде система, яка включає в себе «соціальність» або, інакше кажучи, соціальні якості, забезпечуючи реалізацію соціальної мети системи управління персоналом, тобто досягнення заданого ступеня задоволення соціальних потреб працівників.

Таблиця 2.3.

Соціальними якостями системи стимулювання за такого розгляду є такі:

№	Соціальні якості	Пояснення
1.	Свобода вибору індивідом стимулюючої системи.	Оскільки в процесі трудової діяльності відбувається взаємодія індивіда з соціальними суб'єктами, основним елементом такої взаємодії є право вільного вступу в подібні взаємодії, право вибирати діяльність у тій організації, яка найповніше відповідає вимогам працівника та його очікуванням. Ця якість впливає з вимог законності побудови стимулюючих систем, які повинні ґрунтуватися на Трудовому Кодексі України та інших нормативно-правових актах. Згідно зі ст. 43 Конституції України «Кожен має право на працю, що

		включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується..» [11].
2.	Надання працівникам особистіснозначних результатів (соціальних та матеріальних винагород).	Забезпечення працівника тими благами, яких він справді потребує, – це перший крок на шляху побудови якісної соціально-орієнтованої системи стимулювання, оскільки особиста зацікавленість є головним аргументом на користь роботи у тій чи іншій компанії. Тут необхідно враховувати, що мотиваційна сфера особистості динамічна, формується у конкретний проміжок часу. Тому щоб винагороджувати індивіда особистіснозначними результатами, необхідний аналіз його індивідуальних особливостей. Ці особливості включають такі характеристики, як сімейний стан, стать, вік і т. д. Даний підхід також необхідний при управлінні діловою кар'єрою персоналу, оскільки з віком і розвитком професійних навичок змінюються і цілі, і потреби працівника.
3.	Соціальний захист персоналу	Спрямований на контроль за дотриманням чинного в Україні законодавства та забезпечення соціальних гарантій працівникам, таких

		як щорічна оплачувана відпустка, оплачувані лікарняні листи і т. д. . Основою державних соціальних гарантій є мінімальні соціальні гарантії, такі як оплата праці, пенсійне забезпечення, охорона здоров'я тощо.
4.	Взаємозалежність вкладу працівника та одержуваної ним винагороди	Ця якість передбачає наявність служби нормування праці, вивчення та розрахунку робочого часу і т. д. Завдяки наявності чітких позицій у сфері оплати праці та преміювання можливо домагатися підвищення продуктивності праці в організаціях без впровадження будь-яких інших технологій, оскільки саме «впевненість у завтрашньому дні» дуже часто одна із головних стимулюючих чинників роботи у конкретної організації.
5.	Взаємність інтересів організації та найманого працівника	Ця якість передбачає взаємно зацікавлені відносини організації та персоналу, у результаті яких забезпечується довгострокове співробітництво. Цього можна досягнути шляхом вдосконалення трудової мотивації, забезпечення різноманітності та збагачення змісту праці, повному використанню

		інтелектуального, творчого і розумового потенціалу працівника.
6.	Раціоналізація вибору ділових контактів	Працівнику надається можливість обґрунтувати доцільність залучення до трудової діяльності певного кола працівників для виконання виробничих завдань. Ця якість відноситься до психологічних відносин всередині колективу. Важливість та необхідність оцінювання рівня гармонії внутрішньоорганізаційних відносин давно відома та доведена дослідниками.

Методом оцінки психологічних відносин є соціометрична техніка, розроблена Дж. Морено [40], яка застосовується для діагностики міжособистісних та міжгрупових відносин з метою їх зміни, покращення та вдосконалення. За допомогою соціометрії можна вивчати типологію соціальної поведінки людей в умовах групової діяльності, судити про соціально-психологічну сумісність членів конкретних груп [44].

Соціометрична процедура [38] може мати кілька цілей проведення:

- а) вимірювання ступеня згуртованості-роз'єднаності групи;
- б) виявлення «соціометричних позицій», тобто співвідносного авторитету членів групи за ознаками симпатії-антипатії, де на крайніх полюсах виявляються «лідер» групи та «відкинутий»;
- в) виявлення внутрішньогрупових підсистем, згуртованих утворень, на чолі яких може бути свої неформальні лідери.

Використання соціометрії дозволяє проводити вимірювання авторитету формального та неформального лідерів для перегрупування людей у командах так, щоб знизити напруженість у колективі, що виникає через взаємну ворожість деяких членів групи. Соціометрична методика проводиться груповим методом, її

проведення не потребує великих тимчасових витрат (до 15 хв). Вона дуже корисна у прикладних дослідженнях, особливо у роботах щодо вдосконалення відносин у колективі.

Приділяючи належну увагу соціальним аспектам стимулювання праці, використовуючи гармонійне поєднання комплексу стимулюючих впливів та мотиваційного управління персоналом [45, с. 19] як методу управління стає реальним надавати працівниками повної самореалізації у професійній діяльності. Зазвичай, така політика реалізується розвиненими у всіх відносинах організаціями, у яких сформована ціннісна корпоративна культура і справедливий механізм розподілу матеріальних благ організації [45, с. 20].

Саме такого гармонійного поєднання і, свого роду, принципу побудови систем стимулювання і має прагнути сучасний керівник, адже у процесі стимулювання праці відбувається взаємодія організації та працівника. І від того, якою буде взаємодія названих сторін і як вона буде сформована і побудована, залежать, насамперед, результати та успіх діяльності всієї організації в цілому. А від якості управління персоналом залежатиме і якість управління усією компанією [40].

2.4. Використання методології Agile в управлінні персоналом ІТ-організацій

Agile – це методологія управління проектами, яка використовує короткі цикли розробки, звані "спринти", щоб зосередитися на постійному поліпшенні розвитку продукту чи послуги.

Хоча подібні Agile методи розробки програмного забезпечення почали застосовуватися ще в 1957 р., Agile вперше був детально обговорений у 1970-х роках. Вільям Ройс, який опублікував документ про розробку великих програмних систем. Пізніше у 2001 р. 17 розробників програмного забезпечення опублікували Agile Manifesto, "офіційне проголошення чотирьох ключових цінностей та 12 принципів", що є основою для даної методики. До них відносяться [46]:

1. Найвищий пріоритет – задоволення потреб клієнта рахунок безперервної і швидкої роботи.
2. Будь-який етап процесу враховує та охоплює безперервно мінливі середовища.
3. Постачання готової послуги або продукту відбувається в максимально короткі терміни.
4. Постійне тісне співробітництво розробника та замовника.
5. Досягнення цілей проекту, як і визначення та розподіл ресурсів, довірені команді. Команда забезпечена всіма необхідними ресурсами, інструментаріями та підтримкою. Подібна схема сприяє зацікавленості членів команди оптимальної ефективності.
6. Перевага надається особистим зустрічам, як більш ефективному формату ведення проекту та досягнення успіху.
7. Підсумковий, готовий продукт чи послуга – кінцева міра успіху.
8. Гнучкі процеси є основою сталого розвитку, оскільки при їх застосуванні зацікавлені сторони та команда розробників забезпечують постійний темп роботи.
9. Імовірність успіху підвищується завдяки безперервному фокусуванню на технічній досконалості та правильному дизайні.
10. Простота та доступність – важливий елемент.
11. Використання регулярних інтервалів сприяє підвищенню ефективності.
12. Команда, що самоорганізується, розробляє кращі проекти архітектури та проекти, що відповідають вимогам.

Переваги гнучких систем

Agile спочатку був розроблений для індустрії програмного забезпечення для оптимізації та вдосконалення процесу розробки з метою швидкого виявлення та коригування проблем та дефектів. Це дає можливість розробникам та командам швидше створювати більш якісний продукт за допомогою коротких часових відрізків, "спринтів". В епоху цифрових перетворень, коли багато компаній переходять на цифрове робоче місце, гнучка система ідеально підходить для організацій, які хочуть змінити управління проектами та роботою системи загалом.

Agile може допомогти забезпечити процес та методологічне вирівнювання всієї компанії. З точки зору переваг для бізнесу, Agile – це і забезпечення цифровізації робочого місця, поряд з реалізацією гнучкості в наступних її взаємопов'язаних проявах:

- Підвищена гнучкість.
- Підвищена продуктивність.
- Підвищена прозорість.
- Більш якісні результати.
- Зниження ризику недосягнення цілей.
- Посилення взаємодії із зацікавленими сторонами та задоволення споживача

конкурентоспроможним кінцевим продуктом.

Переваги Agile у галузі управління проектами

У галузі управління проектами Agile поєднує у собі проектні команди, інвесторів, спонсорів, керівників проектів та клієнтів, надаючи їм широкі переваги за конкретними проектами, у тому числі:

- швидшу реалізацію рішень;
- скорочення відходів рахунок мінімізації ресурсів;
- підвищену гнучкість та пристосовність до змін;
- збільшення ймовірності успіху завдяки більш цілеспрямованим зусиллям
- більш швидкий час оборотності проекту;
- більш швидке виявлення проблем та дефектів;
- оптимізовані процеси розробки;
- більш просту та прозору структуру взаємодії;
- оптимальне управління проектами;
- підвищена увага до конкретних потреб клієнтів;
- збільшення "частоти" співробітництва та глибший зворотний зв'язок.

Недоліки методу Agile

Як і у випадку з будь-якою іншою методологією, принципи Agile не підходять для кожного проекту, і для забезпечення оптимальної ефективності від застосовуваної методології для кожної унікальної ситуації завжди рекомендується

досить ретельна перевірка її спроможності на предмет актуальності проекту та його цілей. Agile може працювати не так, як передбачалося, якщо клієнт не розуміє мети, керівник проекту або команда недосвідчені в рамках даної галузі або методу Agile, які погано функціонують під значним тиском з боку зовнішнього чи внутрішнього середовища.

Через його менш формальні і більш гнучкі процеси, сама "гнучкість" не завжди може бути легко реалізована в більших традиційних організаціях, де існує значний ступінь жорсткості в процесах, політиці або командах, у тому випадку якщо сама компанія не може або не бажає перебудовувати усі свої процеси під принципи Agile. Актуально дане зауваження також і до проблем, що виникають із клієнтами, які також мають "жорсткі процеси" або методи роботи.

Поєднання підходу Agile з іншими методологіями

Існує можливість поєднувати Agile з іншими методологіями, такими як Водоспад для створення гібридного рішення. Компанії іноді використовують Waterfall (Водоспад) для обробки однієї або декількох фаз – наприклад, планування – там, де це не вимагає швидких або повторюваних кроків. Планування, зокрема, потребує більш комплексного, методичного, часто повільнішого підходу до визначення, аналізу та документування аспектів проекту. Це робить Waterfall (Водоспад) більш відповідним. Після того, як проект входить у фазу розробки, швидкі та повторювані зміни вимагають іншого підходу, і саме тут Agile здатний забезпечити найкращі результати за короткий проміжок часу [47].

Цей гібридний підхід допомагає зробити переваги Agile ще більш адаптованими у різних галузях промисловості або відповідно до більш унікального характеру проекту, продукту чи послуги. Знову ж таки, для визначення придатності та здатності різних методів та процесів потрібна належна обачність.

Популярні методології Agile

Всередині Agile є деякі популярні методи, що часто використовуються або популярні, при цьому Scrum, Kanban і Lean є найпопулярнішими. Концепція Agile включає:

- Scrum

- Kanban
- Lean (LN)
- Dynamic System Development Model (Модель розробки динамічної системи (DSDM))
- Extreme Programming (Екстремальне програмування (XP))
- Crystal (Кристал)
- Adaptive software development (Адаптивна розробка програмного забезпечення (ASD))
- Agile Unified Process (Гнучкий уніфікований процес (AUP))
- Методи Crystal Clear
- Disciplined agile delivery (Дисциплінована гнучка доставка. Функціональна розробка (FDD))
- Scrumban
- RAD (швидка розробка програм).

Програмне забезпечення Agile для управління проектами

Компанії, які використовують Agile, швидше за все, використовуватимуть програмне забезпечення, орієнтоване на гнучкий розвиток, щоб отримати всі переваги цієї методології. Ось лише деякі з доступних гнучких рішень.

Atlassian Jira + Agile: це гнучкий інструмент управління проектами, який підтримує Scrum, Kanban та змішані методології. Це програмне забезпечення для керування проектами поставляється з повним набором інструментів, які допомагають командам Scrum легко виконувати заходи.

Agilean: автоматизує управління робочими процесами для невеликих та середніх ІТ-компаній, що відповідають різним вертикалям. Він налаштовується та має 50 вбудованих шаблонів.

Sprint Ground: це інструмент управління проектами, створений для розробників, щоб організувати роботу та допомогти їм відстежувати прогрес.

Version One: це рішення для управління проектами побудовано для підтримки Agile Framework, яка масштабується на всіх рівнях.

Зміна в багатьох галузях, поряд з можливостями, що відкриваються, вказує на те, що Agile буде продовжувати зростати, а масштаб її застосування – збільшуватися у всіх галузях по всьому світу.

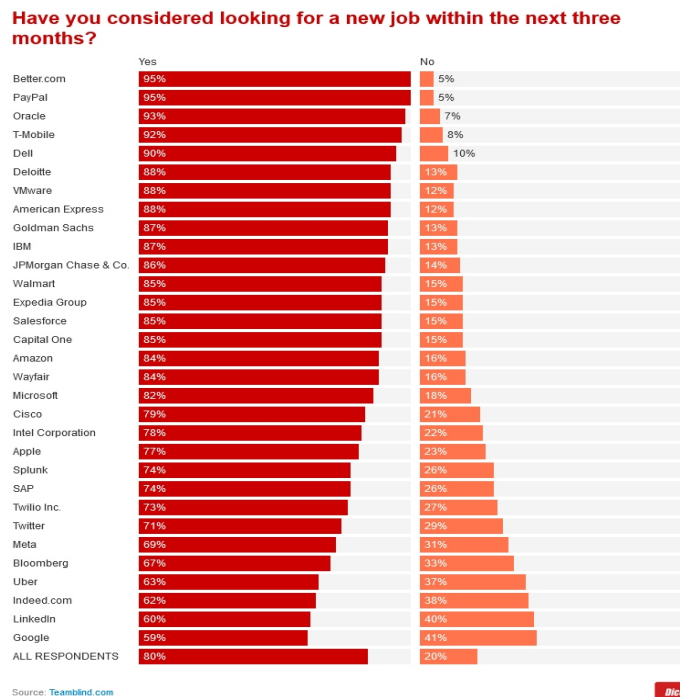
2.5. Дослідження плинності кадрів в ІТ організаціях Америки

Американський ІТ-ринок перегрітий, через брак персоналу йде постійне зростання зарплат, а айтишники постійно змінюють місця роботи, оскільки найчастіше це найпростіший спосіб досягти підвищення. Так, згідно з опитуванням американської платформи [56], 80% американських айтишників шукатимуть іншу роботу в найближчі три місяці.

Американська платформа Blind провела анонімне опитування серед 7 тисяч ІТ-фахівців та з'ясувала, що протягом наступних трьох місяців четверо з п'яти респондентів збираються шукати нову роботу [48].

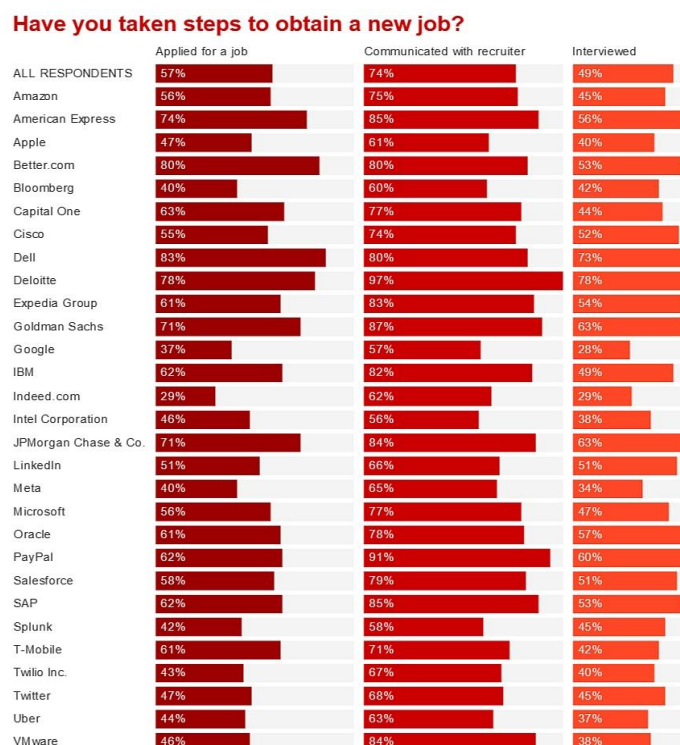
Нижче показано підсумкову таблицю опитувань у деяких великих американських ІТ-компаніях. Найбільш лояльні співробітники опинилися у Google, LinkedIn та Indeed.com. І навпаки, в ІТ-мейджорах Amazon, IBM, Dell, Oracle, Microsoft та Salesforce частка тих, хто хотів би спробувати щастя в іншого роботодавця, навіть перевищує 80%.

Рисунок 2.1.



Звіт досить деталізований і дозволяє побачити навіть розріз готовності до звільнення серед опитуваних — компанія відстежила на якій стадії перебувають айтішники, які бажають змінити місце роботи:

Рисунок 2.2.



Цікавою є також щомісячна статистика з цього звіту. Так, 57% опитаних зізналися, що за минулий місяць подавали заявку до інших компаній, а майже половина (49%) ходили на співбесіди. Тобто значна частина американських айтишників перебувають у перманентному пошуку кращої роботи, часто змінюючи роботодавця навіть заради невеликої надбавки (так званий сайдшифтинг).

Необхідна умова для працездатності подібної стратегії – великий ринок, який зростає, яким американський безумовно є. Спроби стримати зростання зарплат у компаніях ще більше мотивують співробітників на режим сайдшифтингу, Іноді це призводить до абсурду на кшталт появи феномену співробітників-бумерангів: іноді єдиний спосіб отримати нормальну надбавку в компанії – піти і потім знову влаштуватися в колишню компанію вже як новий співробітник.

У Amazon це стало найпомітнішою проблемою. Згідно з інформацією від співробітників Amazon, отримати хорошу надбавку тут складно, а от «новобранцям» вже на старті платять більше, ніж «ветеранам» на тих же посадах/грейді. Виходить, що старожилам вигідніше піти і повернутися на більш високу зарплату, ніж чекати на підвищення. Менеджер з Amazon підтверджує моторошну плинність – за останні чотири місяці його команда втратила 30% розробників. Найвищий відтік персоналу в Amazon з початку 2022 був зафіксований в хмарному підрозділі AWS – 35%.

Це одна з причин зростання лояльності американських компаній до віддаленої роботи, а також дедалі більшого найму на віддалену роботу нерезидентів США – це відчайдушна спроба хоч якось компенсувати тенденції дефіциту наростання і, відповідно, зарплат на ринку.

Свіжими даними від Blind вторить аналогічне дослідження від кінця 2021 року, яке серед 1200 американських айтишників спільно провели освітній майданчик TalentLMS та рекрутинговий сервіс Workable [57]. Підсумок: 72% повідомили, що планують залишити свого роботодавця протягом року. Як видно, цифри опитувань майже ідентичні, щоправда, мотиви такої поведінки в обох звітах виявлені трохи різні.

Висновки до розділу 2

Заглиблюючись в основні поняття, які необхідно операціоналізувати, в першу чергу варто визначити особливості процесів управління. Управління здійснюється шляхом цілеспрямованого впливу на умови життя людей, їх цілісні орієнтації, поведінку і має як основне завдання забезпечення добре скоординованої цілеспрямованої діяльності як окремих учасників спільних зусиль (трудових, політичних, спортивних та ін.), так і соціальної організації (системи) цілому.

Загальна концепція управління персоналом полягає в тому, що потреби керівництва та співробітників не суперечать одна одній. Керівництво має організаційні цілі, досягнення яких необхідно, щоб компанія залишалася конкурентоспроможною. Співробітники потребують адекватної компенсації та задоволення від роботи, що підтримує їхню мотивацію. Люди це ресурс, який потрібно розвивати.

Основні положення управління включають планування, організацію, кадрове забезпечення, напрямки дій підлеглих і контроль за їх роботою. Найважливішим аспектом управління персоналом є напрям дій підлеглих, тобто шляхи найефективнішого виконання своєї роботи. Нові принципи управління засновані на впливі, що спонукає співробітників самостійно прагнути досягнення цілей компанії.

Управління неможливе без менеджера, тому важливо розуміти, які якості повинна мати така людина. Найголовніша навичка менеджера – комунікація. Також до важливих якостей менеджера можна віднести: здатність не втомлюватися від низки новацій та необхідності змінювати тактику; вміння швидко та без внутрішнього протесту сприймати зміни; вміння вільно та адекватно використовувати відомі прийоми роботи; вміння в роботі доброзичливо спілкуватися з багатьма людьми.

Звертаючись до суб'єктів управління – людей, важливо розуміти, що ними рухає. Людиною в його трудовій діяльності рухає не тільки матеріальна зацікавленість, а й низка інших стимулюючих факторів, таких як любов до справи,

захоплення професією тощо. Все це дозволяє стверджувати, що побудова всієї стимулюючої системи в організації має відбуватися на так званій «соціальній» основі, тобто так, щоб не лише елементарно задовольнити насущні потреби працівника та надати йому можливість подальшого існування, а й сприяти розвитку його особистості, прищеплювати гордість за свою працю, а також забезпечувати стабільність організації та сприяти її подальшому зростанню та розширенню.

Зазвичай в ІТ-організаціях використовують методологію Agile для упаління проектами. Agile – це методологія управління проектами, яка використовує короткі цикли розробки, звані "спринти", щоб зосередитися на постійному поліпшенні розвитку продукту чи послуги.

У галузі управління проектами Agile поєднує у собі проектні команди, інвесторів, спонсорів, керівників проектів та клієнтів, надаючи їм широкі переваги за конкретними проектами, у тому числі: швидшу реалізацію рішень; скорочення відходів рахунок мінімізації ресурсів; підвищену гнучкість та пристосовність до змін; збільшення ймовірності успіху завдяки більш цілеспрямованим зусиллям; більш швидкий час оборотності проекту; більш швидке виявлення проблем та дефектів; оптимізовані процеси розробки; більш просту та прозору структуру взаємодії; оптимальне управління проектами; підвищена увага до конкретних потреб клієнтів; збільшення "частоти" співробітництва та глибший зворотний зв'язок.

Аналізуючи результати попередніх досліджень управління в ІТ, можна помітити проблему плинності кадрів. 57% американських співробітників технічних компаній подавали заявку до інших компаній, а майже половина (49%) ходили на співбесіди. Тобто значна частина американських айтішників перебувають у перманентному пошуку кращої роботи, часто змінюючи роботодавця навіть заради невеликої надбавки.

РОЗДІЛ 3

ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ В ІТ-ОРГАНІЗАЦІЯХ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ НА СТАРТІ КАР'ЄРИ

3.1. Елементи програми емпіричного дослідження

Досліджуючи особливості менеджменту на старті кар'єри в ІТ, важливо розуміти, яким чином менеджеру необхідно структурувати всі процеси, щоб ефективність роботи співробітника була максимальною. Щоб зрозуміти це, необхідно з'ясувати суб'єктивне сприйняття співробітника всіх управлінських процесів. Наприклад, чи влаштовує його колектив, чи використовувані в компанії методології підвищують його ефективність, що його мотивує й демотивує тощо. Така інформація є дуже цінною, оскільки ґрунтуючись на цих даних, менеджер може застосувати вірні механізми управління, щоб людина ефективно виконувала свою роботу і довше залишалася в компанії.

Висока плинність кадрів в індустрії негативно впливає як на виконання завдань перед замовником, так і на розвиток компанії, а також на рівень економіки країни, оскільки чим більше ресурсів компанія витрачає на пошук “заміни”, тим менше в неї ресурсів на створення нових робочих місць і на збільшення фінансування держбюджету.

Бізнесу доводиться витрачати до третини річної зарплатні розробника на його екзит і пошук заміни, а ще є організаційні витрати на місяць-два для новачка на адаптацію, знайомство з проектом і всі супутні процедури. Додаткова проблема: феномен інституційної втрати пам'яті – коли співробітник звільняється і не передає частину ключових знань наступнику, через що розробка затримується і відкочується назад, а іноді доводиться наново переробляти продукти [49].

Дослідження дасть нам змогу проаналізувати ситуацію й розробити рекомендації для компаній, що допоможуть їм якомога довше утримувати існуючих фахівців й направляти більше ресурсів на розвиток.

Об'єкт дослідження – фахівці трійки найбільших ІТ-компаній України – EPAM, SoftServe, GlobalLogic.

Предмет дослідження – думка фахівців ІТ-організацій стосовно зміни місця роботи, та причин, що її обумовлюють.

Мета дослідження – визначити чинники, що зумовлюють плинність кадрів в ІТ-організаціях.

Завдання:

- з'ясувати мотиви, що спонукають персонал змінювати роботу;
- визначити чинники демотивації співробітників;
- дослідити зв'язок між лояльністю співробітника з його бажанням змінити роботу;
- визначити особливості плинності кадрів на старті кар'єри;
- з'ясувати причини плинності кадрів на старті кар'єри;
- визначити роль менеджера у зміні ефективності роботи співробітників;
- визначити механізми управління, що здатні вплинути на плинність кадрів в організації;
- розробити рекомендації для покращення управління персоналом ІТ організацій.

Уточнення й інтерпретація основних понять:

Спеціалістами на старті кар'єри вважаємо фахівців з досвідом в ІТ 0-2 роки.

Інформаційні технології (ІТ) – технології, що створюють комунікаційні мережі для компанії, захищають дані та інформацію, створюють та адмініструють бази даних, допомагають співробітникам усунути проблеми з їхніми комп'ютерами чи мобільними пристроями або виконують низку інших робіт для забезпечення ефективності та безпеки бізнес-інформаційних систем [58].

Менеджмент персоналу – це процес працевлаштування людей, їх навчання, винагороди, розробки політики щодо них і розробки стратегій їх утримання [59].

Мотивація співробітників – це ентузіазм, рівень енергії, відданість справі та кількість креативності, які працівник привносить в організацію щодня. Рівень мотивації працівників залежить від того, наскільки працівник відчувається залученим до цілей організації та наскільки він/вона відчувається повноважним [60].

Демотивація співробітників – відсутність інтересу та ентузіазму щодо їхньої роботи [61].

Лояльність персоналу – це доброзичливе, коректне, щире, поважне ставлення до керівництва, працівників, інших осіб, їх дій, до компанії в цілому; свідоме виконання працівниками своєї роботи відповідно до цілей і задач та в інтересах компанії, а також дотримання норм, правил і зобов'язань, включаючи неформальні, відносно компанії, керівництва, працівників та інших суб'єктів взаємодії [50].

Продуктивність співробітника – це міра того, скільки роботи працівник виконує за певний час. Його також можна використовувати для кількісної оцінки результатів роботи групи чи команди [62].

Ефективність праці – це міра того, наскільки ефективно певний співробітник виконує завдання порівняно зі стандартом у цій галузі чи середовищі. Компанії періодично оцінюють ефективність разом з іншими характеристиками, щоб виявити слабкі місця в робочій силі та визначити, де у них є можливості для вдосконалення, з метою покращення загальної якості товарів і послуг при зниженні витрат [63].

Кар'єрний розвиток – це процес вибору професії, підвищення кваліфікації та просування по кар'єрному шляху. Це довічний процес навчання та прийняття рішень, який наближає вас до вашої ідеальної роботи, навичок і способу життя [64].

Операціоналізація основних понять:

Мотивація співробітників:

На мотивацію співробітників працювати може впливати:

- баланс роботи та особистого життя;
- помірність робочого навантаження;
- приємний колектив;
- належна оплата праці;
- додаткова винагорода за старання;
- регулярний об'єктивний зворотний зв'язок від менеджера;
- наявність технічних челенджів;
- відчуття власної професійної реалізації;
- можливість вдосконалюватися;
- відчуття позитивного впливу на світ завдяки результатам своєї праці;
- “плюшки” компанії;
- безпечність і стабільність роботи.

Демотивація співробітників:

Бажання працювати у співробітників може зникати через такі фактори:

- токсичне середовище;
- поганий баланс життя й роботи;
- погані стосунки з менеджером;
- незрозумілі воркфлоу в роботі;
- нестабільні виплати компенсації;
- надмірний мікроменеджмент;
- безсистемний, неструктурний таск-менеджмент;
- відсутність зворотного зв'язку;
- незрозумілі цілі для виконання завдань;
- перенавантаження;

- недостатньо похвали й визнання.

Лояльність:

- позитивне ставлення до компанії
- позитивне ставлення до керівництва компанії
- позитивне ставлення до колективу
- щире вболівання за успіх фірми і колективу
- бажання виконувати свої обов'язки найкращим чином
- готовність в певних ситуаціях йти на невеликі жертви заради компанії
- почуття гордості у співробітника за те, що він є частиною колективу або фірми

На формування лояльності впливають:

- особисті цінності
- рівень оплати праці
- обсяг роботи
- умови роботи
- об'єм уваги, що приділяється співробітнику
- чесність керівництва
- відповість очікувань до реальності
- можливість професійного росту
- ставлення компанії до співробітника у критичних ситуаціях (хвороба, допомога у воєнний час тощо)

Продуктивність:

Це кількість виконаних задач за певний проміжок часу. Вона може змінюватися залежно від зовнішніх чинників, таких як настрій, вплив менеджера, дедлайн тощо.

Кар'єрний розвиток:

Цей показник варто вимірювати в часі, який необхідний для того, щоб змінити свій професійний грейд (посаду), а також в можливостях, що надаються для кар'єрного розвитку: навчання, робота з актуальними технологіями, відвідування конференцій, обмін досвідом серед колег тощо.

Попередній системний аналіз об'єкта дослідження:

Об'єктом дослідження виступають фахівці трьох найбільших ІТ-компаній України.

За даними DOU, з компаніями EPAM, SoftServe і GlobalLogic співпрацює більше 30 000 спеціалістів [51]. Одночасно з тим, наприкінці 2021 року в Україні було 285 000 ІТ-фахівців, які експортували послуги на \$6,8 млрд [64]. Частина з цих коштів пішла в держбюджет нашої країни. Тобто трійка найбільших компаній України охоплює понад 10% спеціалістів всього ІТ-сектору країни, які суттєво впливають на економічний розвиток країни.

Припустимо, що відсоток плинності кадрів зменшиться. Навіть незначні покращення в цьому питанні матимуть значний вплив на економічну ситуацію країни, адже чим менше компанія потерпає від плинності кадрів, тим більше ресурсів в неї буде на створення нових робочих місць й покращення якості послуг.

Аби вплинути на ситуацію з плинністю кадрів в організації, в першу чергу необхідно звернутися до принципів менеджменту, які здійснюються всередині організації. Треба з'ясувати, як фахівці ставляться до чинних правил в компанії, їх мотивує, що для них важливо, а також з'ясувати, що треба змінити, щоб вони не змінювали компанію.

Гіпотези:

1. На старті кар'єри люди частіше змінюють місце роботи, ніж в їхній подальшій кар'єрі.
2. На рішення людини про зміну місця роботи найбільше значення мають показники її грошової винагороди.

Стратегічний план дослідження:

В межах дослідження будемо використовувати експериментальний стратегічний план дослідження (**пілотне дослідження**). Саме він дасть нам змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між особливостями менеджменту в організації й плинністю кадрів.

Дослідження буде проведено за допомогою **інтернет-опитування**, що складається з відкритих і закритих питань. Такий спосіб дослідження є найбільш релевантним для аудиторії ІТ-спеціалістів, оскільки 100% з них працюють в інтернет-просторі, для них це буде звично. Ще одна причина такого методу дослідження – наразі більшість фахівців працюють віддалено, тому вони зможуть пройти дослідження, коли їм буде зручно.

Генеральна сукупність – ІТ-спеціалісти трьох найбільших ІТ-компаній України – EPAM, SoftServe, GlobalLogic.

Анкета:

Частина 1 (особисті дані)

1. *Ваша стать*
 - Чоловік
 - Жінка
0. *Ваш вік*
 - 18-25
 - 26-30
 - 31-35
 - 36-40
 - більше 40
0. *Скільки років ви в ІТ?*
 - (відкрите питання)
0. *Скільки років ви співпрацюєте з компанією, в якій зараз?*
 - (відкрите питання)
0. *Вкажіть ваш напрямок діяльності*
 - Development
 - Quality Assurance

- DevOps/ Linux Administration
- Business Analysis
- Design
- HR/ Recruitment/Marketing/ Employee Services
- Other

Частина 2

1. *Як часто ви раніше змінювали місце роботи?*

- раз на 1 рік або частіше
- раз в 2-3 роки
- раз в 3-5 років
- раз в 5-10 років
- рідше, ніж раз в 10 років

0. *Скільки часу ви пропрацювали на попередньому місці роботи?*

- до 1 року
- 1-3 роки
- 3-5 років
- 5-10 років
- більше 10 років

0. *Як часто ви плануєте змінювати місце роботи в ІТ?*

- раз на 1 рік або частіше
- раз в 2-3 роки
- раз в 3-5 років
- раз в 5-10 років
- рідше, ніж раз в 10 років

0. *Що може спонукати вас до пошуку нового місця роботи?*

0. *Якою мірою наступні чинники здатні вплинути на ваше рішення*

змінити місце роботи? (5 – дуже впливають, 1 – зовсім не впливають)

- Мені набрид/ нецікавий проект, над яким я працюю
- Немає/ не влаштовує перегляд компенсації
- Цінності компанії не збігаються з моїми особистими

- Не влаштовують взаємовідносини з менеджером/ він неналежно виконує обов'язки

- Недружній колектив

0. Оцініть наскільки наступні фактори впливають на вашу мотивацію на роботі? (5 – дуже впливають, 1 – зовсім не впливають)

- Баланс роботи та особистого життя
- Помірність робочого навантаження
- Приємний колектив
- Належна оплата праці
- Додаткова винагорода за старання
- Регулярний об'єктивний зворотний зв'язок від менеджера
- Наявність технічних челенджів
- Відчуття власної професійної реалізації
- Можливість вдосконалюватися
- Відчуття позитивного впливу на світ завдяки результатам своєї праці
- Соціальний пакет компанії
- Безпечність і стабільність роботи

0. Оцініть наскільки негативно наступні фактори впливають на вашу роботу? (5 – дуже негативно впливають, 0 – не впливають взагалі).

- Токсичне середовище
- Поганий баланс життя й роботи
- Погані стосунки з менеджером
- Незрозумілі воркфлоу в роботі
- Нестабільні виплати компенсації
- Надмірний мікроменеджмент
- Безсистемний, неструктурний таск-менеджмент
- Відсутність зворотного зв'язку від менеджера
- Незрозумілі цілі для виконання завдань

- Перенавантаження
- Недостатньо похвали й визнання

0. *Якою мірою ви погоджуєтесь з твердженням “Я відчуваю гордість, що я співпрацюю з моєю нинішньою компанією і готовий(а) проігнорувати пропозиції з ринку з винагородою більше на \$300-600”? (5 – повністю погоджуюсь, 1 – зовсім не погоджуюсь).*

0. *Чи послуговуєтесь ви в роботі принципами agile?*

- Так
- Ні
- Важко відповісти

0. *Якщо так, що б ви змінили, щоб ваша продуктивність покращилась?*

- (відкрите питання)

0. *Оцініть, якою мірою присутність менеджера в ланцюжку між вами й замовником впливає на ефективність вашої роботи? (1 – впливає дуже негативно, 5 – впливає дуже позитивно)*

0. *Уявіть ситуацію “Ваш менеджер забув передати вам задачу від замовника, її потрібно здати завтра, а на реалізацію необхідно більше 12 годин. Як ви вчините?”*

- Поовертаймлю, якщо години оплатять. Якщо ні, за роботу братися не буду.

- Поовертаймлю, навіть якщо години не оплатять. Взаємовідносини з менеджером і клієнтом важливіші.

- Ви не будете овертаймити, ця ситуація – провина менеджера. Для вас на першому місці work-life balance. З подальшими претензіями клієнта нехай також розбирається менеджер.

- Інший варіант

0. *Зазначте, скільки часу в своїй компанії ви витрачаєте на зміну вашої посади (з Junior до Middle, з Middle до Senior тощо)?*

- до 1 року

- 1-2 роки
- 2-4 роки
- більше 4 років

0. Чи плануєте ви змінювати місце роботи в найближчі 6 місяців?

- Так
- Можливо
- Ні
- Важко відповісти

0. Продовжіть речення “Я почну активно шукати нову компанію, якщо..”

0. Якщо ви вирішите змінити місце роботи, що може змусити вас передумати та залишитися в компанії?

3.2. Результати емпіричного дослідження

В дослідженні взяло участь 134 людини. Більшість з них (63,4%) – чоловіки. Відповідно 36,6% – жінки. Таке гендерне розподілення майже відповідає дійсності, адже за даними дослідження GlobalLogic, яке проводилось в українських компаніях в 2022 році, частка жінок в ІТ складає 25% [51].

Рисунок 3.1.

Ваша стать?

134 відповіді

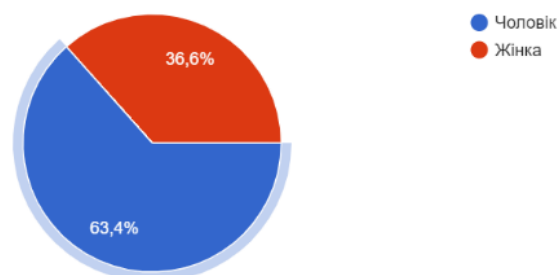
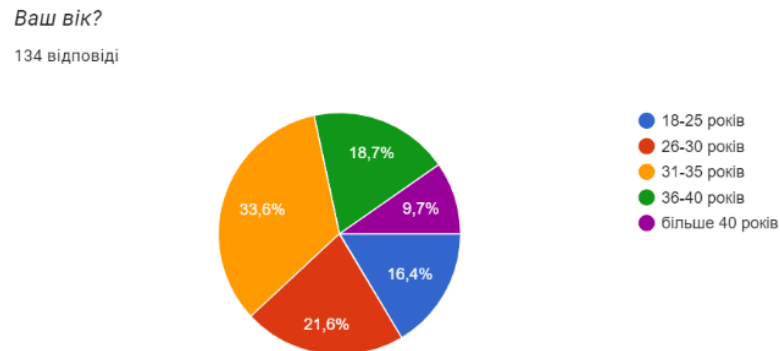
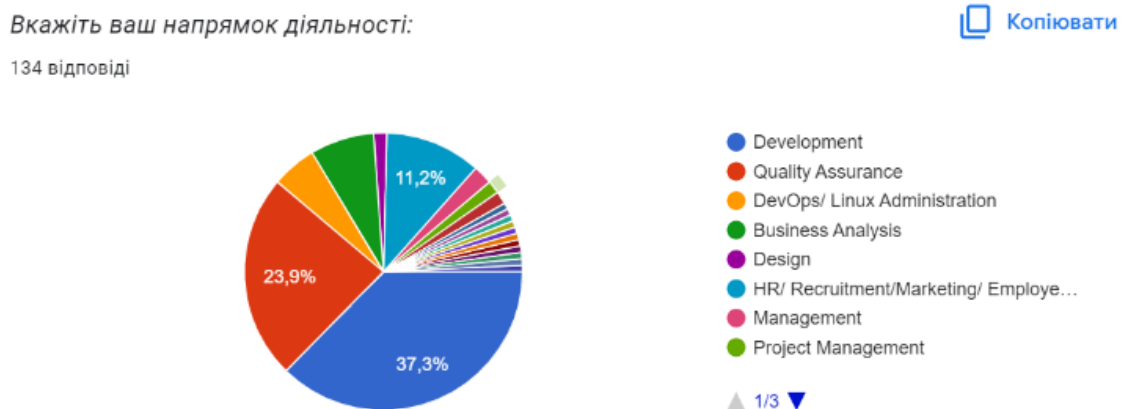


Рисунок 3.2.



Також за даними дослідження видно, що більшість людей в ІТ – розробники (37,3%), трішки менше (23,9%) – тестувальники, а далі йдуть спеціальності в більшості нетехнічні – HR, Recruitment, Marketing, Employee Services (11,2%). Всі інші напрямки розділили 27,6%.

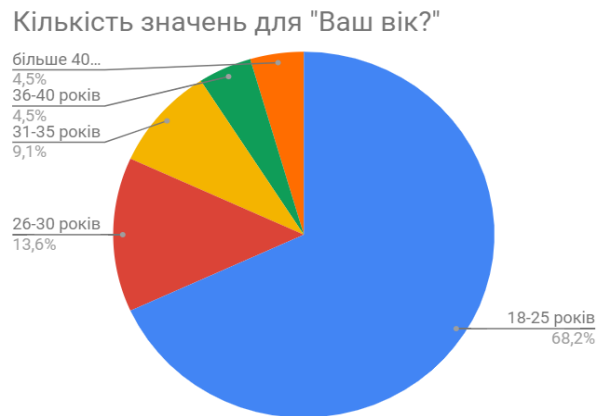
Рисунок 3.3.



В середньому спеціалісти працюють в ІТ 8,8 років, з них 4,2 роки – в своїй нинішній компанії.

Якщо проаналізувати вік респондентів на старті кар'єри, тобто чий досвід в ІТ до 2 років, то бачимо, що переважна більшість (68,2%) – люди віком 18-25 років.

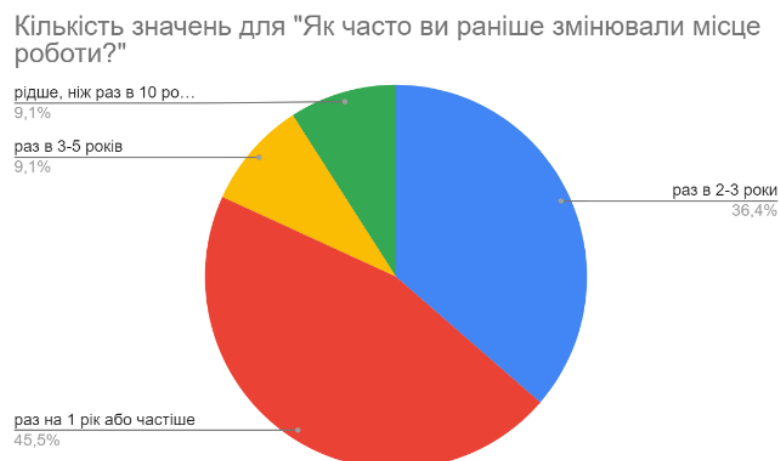
Рисунок 3.4.



За даними дослідження DOU “Портрет IT-спеціаліста 2022”,.. медіанний вік інтернів та джуніор-спеціалістів, тобто людей на старті кар’єри в IT, – 24-25 років [52]. Тому щоб результати дослідження найбільше стосувалися саме людей на старті кар’єри, візьмемо до уваги категорію спеціалістів віком 18-25 років.

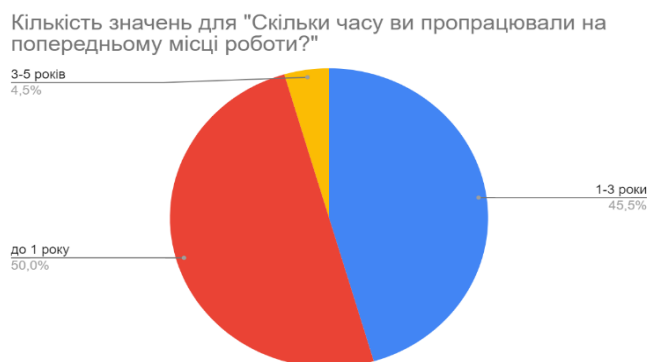
Якщо аналізувати показник “Як часто ви раніше змінювали місце роботи”, то видно, що більшість спеціалістів (45,5%) змінювали роботу раз на рік або частіше. Трішки менше (36,4%) – раз в 2-3 роки. Це говорить про те, що на початку кар’єри для фахівців найлегший спосіб отримати підвищення – змінити компанію. Якщо, до прикладу, в одній компанії людина була Junior, їй набагато простіше отримати Middle в іншій компанії, оскільки дуже часто пропозиції для кандидатів з ринку краще за ті, що пропонуються кандидатам з досвідом роботи в компанії.

Рисунок 3.5.



Цю гіпотезу також може підтвердити наступний показник – скільки років людина пропрацювала на попередньому місці роботи. Бачимо, що половина спеціалістів (50%) провела на попередньому місці до 1 року, і майже половина (46,5%) працювали в попередній компанії 1-3 роки.

Рисунок 3.6.



До порівняння – загальна статистика з досвідом роботи в попередній компанії, враховуючи спеціалістів усіх вікових категорій, окрім 18-24. Бачимо, що в цьому разі статистика набагато довшої кар'єри в межах однієї компанії. Набагато більше людей пропрацювало 3-5 років і 5-10. Бачимо, що до 1 року в компанії пропрацювало у відсотковому співвідношенні вдвоє менше людей. Статистика роботи 1-3 роки також менша – 33,9% в порівнянні з 45,5%. При цьому значна кількість людей затрималася на попередньому місці 3-5 (25%) і 5-10 (14,3%) років.

Рисунок 3.7.



При цьому відповіді респондентів на старті кар'єри й спеціалістів з більшим досвідом майже не відрізняються. Спеціалісти на старті кар'єри частіше пишуть про ЗП й можливості кар'єрного росту як основну мотивацію, при тому як для більш досвідчених спеціалістів це вже відіграє не таку важливу роль, як проект і команда.

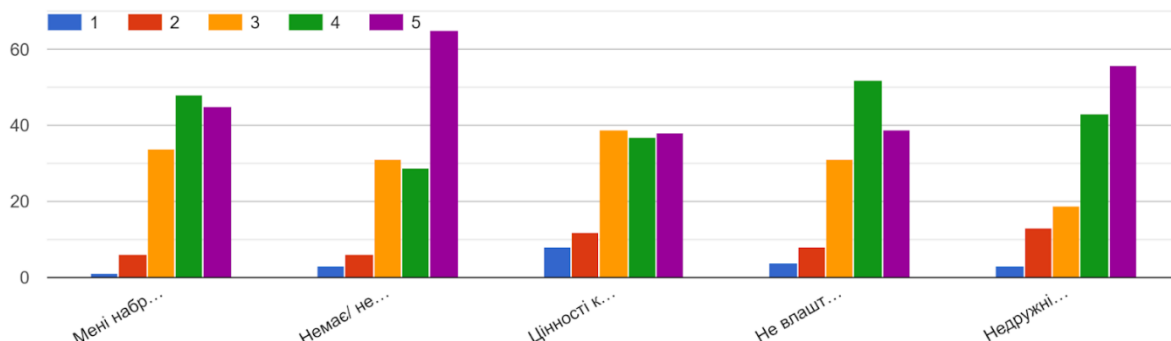
Також цікаво проаналізувати результати, що стосуються чинників, що здатні впливати на рішення фахівців змінити роботу. Серед таких найбільший вплив (5) мають “Немає/ не влаштовує перегляд компенсації” та “Недружній колектив”. Трошки менше значення має “Мені набрид/ нецікавий проект, над яким я працюю”. Найменш критичне значення для фахівців мають “Не влаштовують взаємовідносини з менеджером/ він неналежно виконує обов’язки” та “Цінності компанії не збігаються з моїми особистими”.

Оцінюючи чинники, що мають найменше значення на рішення про зміну місця роботи, можна зробити висновок, що такими чинниками є “Цінності компанії не збігаються з моїми особистими”. Тобто можна зробити висновок, що якщо людину влаштовуватимуть всі інші категорії, що впливають на його шлях в компанії, такі як компенсація, проект, але цінності компанії не збігатимуться з її особистими, то вона навряд ухвалить рішення про зміну місця роботи.

Найбільш нейтральне значення для фахівців мають “Цінності компанії не збігаються з моїми особистими”, “Немає/ не влаштовує перегляд компенсації”, “Не влаштовують взаємовідносини з менеджером/ він неналежно виконує обов’язки”, “Мені набрид/ нецікавий проект, над яким я працюю”. Варто зазначити, що в цей же час пункт “Недружній колектив” має найменше нейтральних відповідей. В цьому питанні переважають відповіді “дуже впливають” на зміну місця роботи. Тобто можна зробити висновок, що навіть в часи онлайну й віддаленої роботи команда відіграє надважливе значення для спеціалістів. І якщо вона їх не влаштовує, вони будуть задумуватися про зміну місця роботи.

Рисунок 3.10.

Якою мірою наступні чинники здатні вплинути на ваше рішення змінити місце роботи? (5 - дуже впливають, 1 - зовсім не впливають)



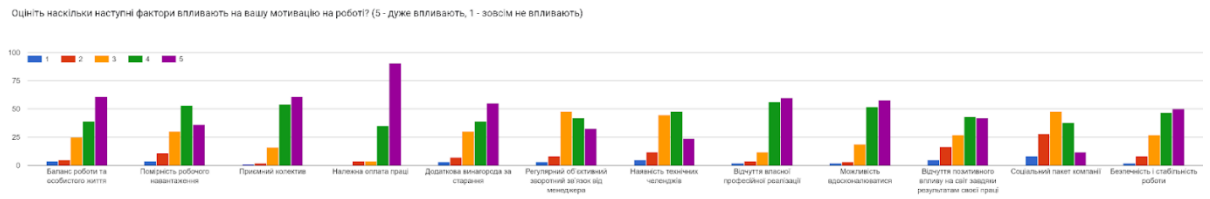
Якщо говорити про мотивацію спеціалістів до роботи, то цей показник має велике значення як для бізнесу, так і для самого спеціаліста. Для бізнесу це важливо, оскільки людина буде більш завзято й старанно виконувати свої обов'язки, що може принести додатковий дохід. Для фахівця важливо підтримувати високий рівень мотивації, щоб він розвивався.

Найбільше на мотивацію спеціалістів впливає “Належна оплата праці”. Також велике значення мають “Баланс роботи та особистого життя”, “Приємний колектив”, “Відчуття власної професійної реалізації”, “Можливість вдосконалюватися”, “Додаткова винагорода за старання”.

Також для спеціалістів важливі такі фактори “Безпечність і стабільність роботи”, “Помірність робочого навантаження”.

Найменший вплив на мотивацію фахівців мають “Соціальний пакет компанії”, “Відчуття позитивного впливу на світ завдяки результатам своєї праці”, “Наявність технічних челенджів”, “Регулярний об'єктивний зворотний зв'язок від менеджера”.

Рисунок 3.11.

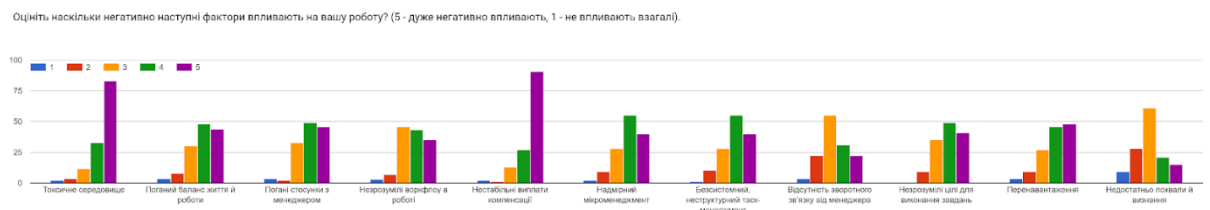


Якщо говорити про негативні чинники, що впливають на роботу, то тут знову підтверджуються два найважливіші фактори для людини “Стабільні виплати компенсації” й “Приємне середовище”. В протилежному випадку це може сприяти рішенням про зміну роботи. Тобто для людини найбільш негативне значення мають “Нестабільні виплати компенсації” та “Токсичне середовище”.

Також негативно впливають “Поганий баланс життя й роботи”, “Погані стосунки з менеджером”, “Незрозумілі воркфлоу в роботі”, “Надмірний мікроменеджмент”, “Безсистемний, неструктурний таск-менеджмент”, “Незрозумілі цілі для виконання завдань”, “Перенавантаження”.

Найбільш нейтрально для людей значення має показник “Недостатньо похвали й визнання”.

Рисунок 3.12.



Лояльність співробітників ми вимірювали запитанням “Якою мірою ви погоджуєтесь з твердженням “Я відчуваю гордість, що я співпрацюю з моєю нинішньою компанією і готовий(а) проігнорувати пропозиції з ринку з винагородою на \$300-600” більше ? (5 – повністю погоджуюсь, 1 – зовсім не погоджуюсь).”. Більшість відповідей на це твердження було ствердних.

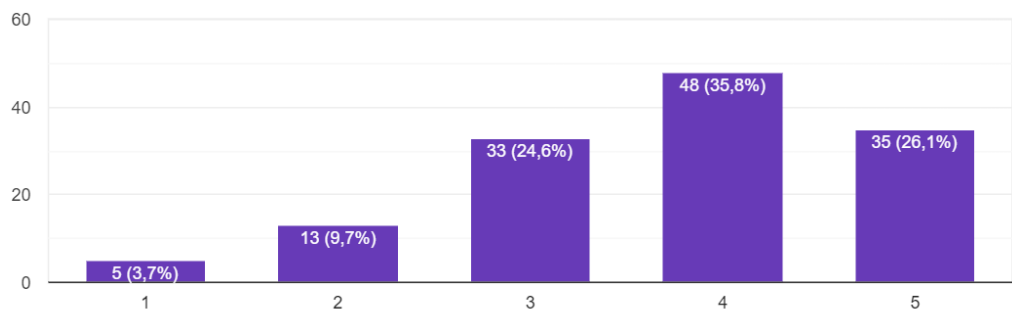
Тобто можна зробити 2 висновки: або людина дійсно дуже лояльно ставиться до компанії, або сума \$300-600 не відіграє для неї великого значення й не буде відповідати тим зусиллям, які людині необхідно докласти для зміни місця роботи.

Рисунок 3.13.

Якою мірою ви погоджуєтесь з твердженням "Я відчуваю гордість, що я співпрацюю з моєю нинішньою компанією і готовий(а) **проігнорувати** пропозиції з ринку з винагородою на \$300-600" більше? (5 - повністю погоджуюсь, 1 - зовсім не погоджуюсь).

 Копіювати

134 відповіді



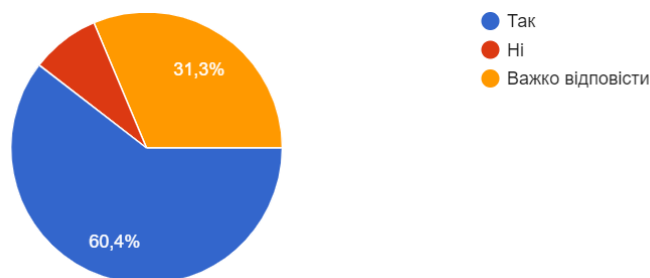
Якщо аналізувати методології, що застосовуються в управлінні проектами в ІТ, то більшість ІТ-компаній звертаються до методології Agile. Це також підтверджують і результати опитування. 60% опитаних послуговуються в роботі такою методологією. Ще 31% з опитаних не може точно відповісти.

Рисунок 3.14.

Чи послуговуєтесь ви в роботі принципами agile?

 Копіювати

134 відповіді



Також в опитуванні ми поставили відкрите питання, що можна покращити, щоб покращилась продуктивність. Більшість відповідей були пов'язані з великою кількістю непродуктивних мітингів або таких, де необов'язкова присутність цього спеціаліста. Також доволі багато відповідей про делегування, тобто фахівці хочуть навчити інших виконувати свої обов'язки. Це стандартна схема кар'єрного просування, коли Middle вчить Junior'а виконувати свої обов'язки, а сам присвячує час більш стратегічним, а не тактичним завданням. При цьому колишній Junior здобуває посаду Middle, оскільки він вже вміє виконувати ці обов'язки.

Також присутні такі пропозиції щодо покращення методології: “Більше відпочинку”, “Більше фреймів для тасків”, “Work/life balance”, “Потрібна більш прозора комунікація клієнт-менеджер-команда, а також швидкі апдейти від менеджера”, “Дисципліна та кращий тайм менеджмент”.

Ще доволі цікаво, що у відповідях присутні діаметрально протилежні пропозиції, такі як “расширение кругозора за счёт изучения работы смежных специалистов” і “Зменшення роботи, не пов'язаної напряму з моїм спектром задач”. Це свідчить про те, що немає рішення єдино правильного для всіх, до кожної людини має бути індивідуальний підхід.

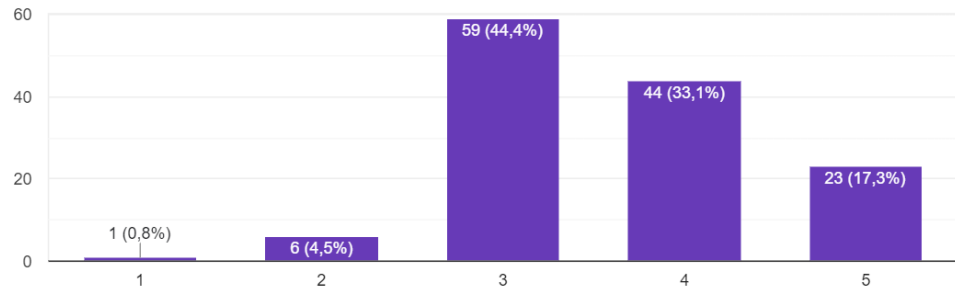
Оцінюючи вплив присутності менеджера на ефективність роботи спеціалістів, ми поставили питання “Оцініть, якою мірою присутність менеджера в ланцюжку між вами й замовником впливає на ефективність вашої роботи? (1 – впливає дуже негативно, 5 – впливає дуже позитивно)”. Цікаво, що більшість респондентів (44,4%) не бачать ні позитивного, ні негативного впливу. Проте якщо дивитися на картину в цілому, то все-таки для спеціалістів присутність має більше позитивний вплив, ніж негативний. Так спеціаліст може не витратити час на комунікацію з замовником і з'ясування задач, які необхідно виконати – менеджер виконує цю роботу.

Рисунок 3.15.

Оцініть, якою мірою присутність менеджера в ланцюжку між вами й замовником впливає на ефективність вашої роботи? (1 - впливає дуже негативно, 5 - впливає дуже позитивно)

 Копіювати

133 відповіді



Для дослідження лояльності спеціалістів до менеджера ми поставили таке запитання: “Уявіть ситуацію “Ваш менеджер забув передати вам задачу від замовника, її потрібно здати завтра, а на реалізацію необхідно більше 12 годин. Як ви вчините?”. Більшість відповідей (43,3%) були “Поовертаймлю, навіть якщо години не оплатять. Взаємовідносини з менеджером і клієнтом важливіші.” 24,6% опитаних відповіли “Поовертаймлю, якщо години оплатять. Якщо ні, за роботу братися не буду.”. І 8,2% людей відповіли “Ви не будете овертаймити, ця ситуація – провина менеджера. Для вас на першому місці work-life balance. З подальшими претензіями клієнта нехай також розбирається менеджер.” З цих відповідей можна зробити висновок, що навіть якщо менеджер допустився помилки, спеціалісти радше підуть йому на зустріч й допоможуть вирішити ситуацію.

Щодо планів на майбутнє, то в найближчі 6 місяців більшість ІТ-спеціалістів (52,2%) не планує змінювати своє місце роботи. 29% можливо задумуються про зміну компанії. Така статистика може свідчити про задоволеність нинішньою компанією або про страх змін, враховуючи дуже нестабільну ситуацію в країні.

Також ми проаналізували, що може спонукати працівників залишитися в компанії, якщо вони вирішать піти. Більшість відповідей були такі:

- зміна зп;
- контр-оффер;
- нічого, бо я так вирішив;
- зміна проєкту;
- нові можливості для кар'єрного росту;
- залежить від обставин;

3.3. Рекомендації для менеджерів відповідно до результатів дослідження

Відповідно до результатів дослідження, можна розробити такі рекомендації для менеджерів:

1. За можливості за декілька місяців до завершення проєкту проводити бесіди зі своїми підлеглими й обговорювати з ними їхні побажання по проєкту. Зазвичай у великих компаніях є опція вибору цікавого для себе проєкту, але якщо строки піджимають, то ця опція набагато вужча, ніж якщо підходити до питання завчасно.

2. Обговорювати з підлеглими завчасно підвищення їхньої компенсації. Можливо, кращим варіантом для спеціаліста буде поступове підняття зарплати. Наприклад, щотримісяці підвищувати ЗП по \$200, а не раз на рік на \$800. Психологічно для людини такий варіант може бути приємним, оскільки вони постійно буде відчувати покращення, а не раз на рік. Найважливіше – зрозуміти бажання спеціаліста й спробувати підлаштувати їх в можливості бізнесу.

3. Прописувати план розвитку спеціаліста раз на рік або частіше й проводити сесії-зрізи, щоб відслідкувати прогрес й вирішити труднощі, що виникають в процесі. Якщо завчасно людина знатиме, куди вона рухається, які є перспективи в компанії, й вони задовольнятимуть її бажання, то вона з меншою вірогідністю почне шукати для себе нові варіанти роботи. Важливо також враховувати потреби бізнесу. Наприклад, якщо в компанії немає проєктів, де потрібні архітектори, то

необхідно пропрацювати варіанти розвитку людини не вертикально, а, можливо, горизонтально.

4. Проводити регулярні зустрічі з підлеглими раз в квартал, щоб дізнатися, чи все їх влаштовує, чи можливо, є фактори, що знижують їхню продуктивність або не задовольняють їхні особисті потреби. Якщо ці фактори можна ліквідувати, то докласти зусилля до цього, якщо це неможливо, то завчасно обговорити зі співробітником можливі шляхи вирішення проблеми. Головне – підходити до питання завчасно.

5. Тримати руку на пульсі всіх змін в компанії, вчасно доносити їх до команди й розробляти рішення, що можуть мінімізувати ризики звільнення людини.

До всього вищеперерахованого важливо також додати рекомендації зі створення дружньої й приємної атмосфери в колективі, оскільки це одна із задач менеджера. Якщо він не може цього зробити самостійно, то варто делегувати це комусь з команди, хто організовуватиме тимблдинги й працюватиме над зближенням команди й створенням приємної атмосфери. За результатами дослідження Колектив – одне з ключових рішень, що може впливати на мотивацію людини й її бажання покинути компанію, якщо колектив токсичний.

Висновки до розділу 3

На початку дослідження ми ставили 2 гіпотези, одна з яких підтвердилася повністю, інша – частково.

Гіпотезу про більш часту зміну роботи на старті кар'єри підтверджує порівняння статистики досвіду роботи в попередній компанії на прикладі людей з досвідом до 2 років й всіх інших спеціалістів. Серед старших спеціалістів до 1 року в компанії пропрацювало у відсотковому співвідношенні вдвоє менше людей, ніж серед спеціалістів на старті кар'єри. Статистика роботи 1-3 роки також менша – 33,9% в порівнянні з 45,5%. При цьому значна кількість людей затрималася на попередньому місці 3-5 (25%) і 5-10 (14,3%) років.

Гіпотезу про головну роль рівня компенсації в рішенні про зміну місця роботи підтвердили частково, оскільки також велике значення мають проект, над яким працює людина і команда, в якій вона знаходиться.

Аналізуючи плани на майбутнє й те, що може спонукати спеціалістів до пошуку роботи, умовно можна поділити усі отримані письмові відповіді на 4 найбільші категорії:

- заробітна плата (67,4%);
- проект (30%);
- можливості кар'єрного росту (11,3%);
- команда (10,6%).

При цьому відповіді респондентів на старті кар'єри (з досвідом до 2 років) й спеціалістів з більшим досвідом майже не відрізняються. Спеціалісти на старті кар'єри частіше пишуть про ЗП й можливості кар'єрного росту як основну мотивацію, при тому як для більш досвічених спеціалістів це вже відіграє не таку важливу роль, як проект і команда.

Також аналізуючи відповіді респондентів на питання “Продовжіть речення “Я почну активно шукати нову компанію, якщо..” отримали такі результати:

Більшість відповідей стосуються:

- закінчення проекту й початок нового нецікавого проекту;
- не буде підвищення зп впродовж 6 місяців;
- не буде розвитку як спеціаліста;
- запропонують кращі умови;
- погіршиться ситуація в нинішній компанії;

ВИСНОВКИ

В межах магістерської роботи було розглянуто управління персоналом в рамках макро- й мікросоціологічних підходів. Макросоціологічні ідеї простежуються у концепціях К. Маркса, Г. Спенсера, Е. Дюркгейма і Т. Парсонса, з погляду яких ринок праці є однорідним і складається з певних структурних елементів. В рамках мікросоціологічного підходу аналізується сфера безпосередньої соціальної взаємодії (міжособистісні відносини та процеси соціальної комунікації у групах, сфера повсякденної реальності тощо). Біля джерел цього підходу стояв М. Вебер. Також в межах мікросоціологічного підходу існує теорія людського капіталу, в якій основна увага приділяється аналізу ресурсів, якими володіє особистість.

Також для кращого розуміння управлінських процесів важливо розуміти теоретичні підходи до вивчення трудової мотивації, оскільки сама вона відіграє одну з ключових ролей для гарної ефективності співробітника, а менеджер працює над тим, щоб ця ефективність була якомога кращою. Питання трудової мотивації розглянуто в працях Вебера, Мертонса, Бергера, Лумана та інших.

Особливості управлінських процесів в діяльності організації полягають в тому, що управління здійснюється шляхом цілеспрямованого впливу на умови життя людей, їх ціннісні орієнтації, поведінку і має як основне завдання забезпечення добре скоординованої цілеспрямованої діяльності як окремих учасників спільних зусиль (трудових, політичних, спортивних та ін.), так і соціальної організації (системи) цілому.

Якісне управління персоналом полягає в тому, що потреби керівництва та співробітників не суперечать одна одній. Керівництво має організаційні цілі, досягнення яких необхідно, щоб компанія залишалася конкурентоспроможною. Співробітники потребують адекватної компенсації та задоволення від роботи, що підтримує їхню мотивацію. Люди це ресурс, який потрібно розвивати.

Звертаючись до суб'єктів управління – людей, важливо розуміти, що ними рухає. Людиною в його трудовій діяльності рухає не тільки матеріальна зацікавленість, а й низка інших стимулюючих факторів, таких як любов до справи, захоплення професією тощо. Все це дозволяє стверджувати, що побудова всієї стимулюючої системи в організації має відбуватися на так званій «соціальній» основі, тобто так, щоб не лише елементарно задовольнити насущні потреби працівника та надати йому можливість подальшого існування, а й сприяти розвитку його особистості, прищеплювати гордість за свою працю, а також забезпечувати стабільність організації та сприяти її подальшому зростанню та розширенню.

В будь-якій управлінській діяльності необхідно послуговуватися визначеним набором прийомів до управління людьми й розуміти, які особистісні навички необхідно розвивати для покращення ефективності процесів. Найголовніша навичка менеджера – комунікація. Також до важливих якостей менеджера можна віднести: здатність не втомлюватися від низки новацій та необхідності змінювати тактику; вміння швидко та без внутрішнього протесту сприймати зміни; вміння вільно та адекватно використовувати відомі прийоми роботи; вміння в роботі доброзичливо спілкуватися з багатьма людьми.

Управління в ІТ-галузі відрізняється від інших сфер переважно застосуванням гнучкої методології Agile, яка використовує короткі цикли розробки, звані "спринти", щоб зосередитися на постійному поліпшенні розвитку продукту чи послуги.

Щоб перевірити гіпотези щодо управління персоналом в ІТ, ми звернулися до кількісних методів соціологічних досліджень, а саме інтернет-опитування. Вдалося провести ґрунтовний аналіз управління персоналом в ІТ, щоб отримати найбільш релевантний результат з мінімальними витратами ресурсів.

Аналізуючи результати емпіричного дослідження зазначимо, що управління в організації для всіх працівників та працівників на старті кар'єри (до 2 років досвіду) відрізняється несуттєво. Зазвичай фахівець-початківець отримує більше уваги зі сторони наставників, оскільки його потрібно всьому навчити й розказати

не тільки про компанію, як це буває з тими, хто змінив компанії, а познайомити людину з основами професії й передати їй всі знання, якими ти володієш. Зазвичай у всьому іншому підходи до управління зі сторони менеджера мало відрізняються від стандартних. Однак в цьому й може критися проблема, оскільки фахівці на старті кар'єри більш чутливі до будь-яких управлінських рішень, в них немає попереднього досвіду в компаніях, їм складно адаптуватися.

Виходячи з результатів дослідження, на початку кар'єри люди в 2 рази частіше змінюють місце роботи протягом року, ніж фахівці з більшим досвідом, при цьому їхні мотивуючі фактори до роботи та чинники для зміни місця роботи практично ідентичні. Однак спеціалісти на старті кар'єри трохи частіше пишуть про ЗП та можливості кар'єрного росту як основний фактор, який може їх стимулювати до пошуку нового місця роботи.

Можна зробити висновок, що менеджерам слід приділити особливу увагу факторам компенсації для спеціалістів і можливостей їхнього просування кар'єрними сходами. Можливо, на початку співпраці зі спеціалістом обговорити його можливості для росту як спеціаліста (що він повинен вміти через 3, 6, 9, 12 місяців) і надати йому розуміння, скільки він зможе заробляти в ці періоди, які відповідатимуть рівню його навичок.

Також детально проаналізувавши результати дослідження плинності кадрів в ІТ можна розробити загальні рекомендації для менеджерів, що можуть знизити плинність кадрів і зберегти бюджет компанії, а значить – мати більше можливостей для підвищення ЗП наявним співробітникам, а не новим з ринку. Завжди краще утримувати тих спеціалістів, що вже є, аніж шукати нових.

Аналізуючи відповіді респондентів на питання “ Продовжіть речення “Я почну активно шукати нову компанію, якщо..” отримали більшість таких відповідей:

- закінчення проєкту й початок нового нецікавого проєкту;
- не буде підвищення зп впродовж 6 місяців;
- не буде розвитку як спеціаліста;
- запропонують кращі умови;

- погіршиться ситуація в нинішній компанії;

Відповідно, менеджеру слід приділяти більше уваги таким речам:

1. За можливості за декілька місяців до завершення проєкту проводити бесіди зі своїми підлеглими й обговорювати з ними їхні побажання по проєкту. Зазвичай у великих компаніях є опція вибору цікавого для себе проєкту, але якщо строки піджимають, то ця опція набагато вужча, ніж якщо підходити до питання завчасно.

2. Обговорювати з підлеглими завчасно підвищення їхньої компенсації. Можливо, кращим варіантом для спеціаліста буде поступове підняття зарплати. Наприклад, щотримісяці підвищувати ЗП по \$200, а не раз на рік на \$800. Психологічно для людини такий варіант може бути приємним, оскільки вони постійно буде відчувати покращення, а не раз на рік. Найважливіше – зрозуміти бажання спеціаліста й спробувати підлаштувати їх в можливості бізнесу.

3. Прописувати план розвитку спеціаліста раз на рік або частіше й проводити сесії-зрізи, щоб відслідкувати прогрес й вирішити труднощі, що виникають в процесі. Якщо завчасно людина знатиме, куди вона рухається, які є перспективи в компанії, й вони задовольнятимуть її бажання, то вона з меншою вірогідністю почне шукати для себе нові варіанти роботи. Важливо також враховувати потреби бізнесу. Наприклад, якщо в компанії немає проєктів, де потрібні архітектори, то необхідно пропрацювати варіанти розвитку людини не вертикально, а, можливо, горизонтально.

4. Проводити регулярні зустрічі з підлеглими раз в квартал, щоб дізнатися, чи все їх влаштовує, чи можливо, є фактори, що знижують їхню продуктивність або не задовольняють їхні особисті потреби. Якщо ці фактори можна ліквідувати, то докласти зусилля до цього, якщо це неможливо, то завчасно обговорити зі співробітником можливі шляхи вирішення проблеми. Головне – підходити до питання завчасно.

5. Тримати руку на пульсі всіх змін в компанії, вчасно доносити їх до команди й розробляти рішення, що можуть мінімізувати ризики звільнення людини.

До всього вищеперерахованого важливо також додати рекомендації зі створення дружньої й приємної атмосфери в колективі, оскільки це одна із задач

менеджера. Якщо він не може цього зробити самостійно, то варто делегувати це комусь з команди, хто організовуватиме тимблдинги й працюватиме над зближенням команди й створенням приємної атмосфери. За результатами дослідження Колектив – одне з ключових рішень, що може впливати на мотивацію людини й її бажання покинути компанію, якщо колектив токсичний.

Отже, в межах магістерської роботи ми проаналізували суб'єктивні фактори спеціалістів на старті кар'єри, що негативно впливають на їхню продуктивність, мотивацію й можуть спричинити їхнє бажання змінити роботу. Виходячи з відповідей респондентів, ми розробили рекомендації для менеджерів, що допоможуть покращити управлінські процеси й знизити плинність кадрів в команді, а значить – зберігати гроші компанії, підвищувати ефективність команди й залучати до компанії нових клієнтів й інвестиції в країну.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Експортна ІТ-індустрія продовжує підтримувати економіку України // IT Ukraine Association. 2022. URL: <https://itukraine.org.ua/eksportna-%D1%96t-galuz-prodovzhu%D1%94-p%D1%96dtrimuvati-ekonom%D1%96ku-ukra%D1%97ni.html> (дата звернення: 23.11.2022).
2. Орлова О. М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. №11. С. 117–120.
3. Маркс К. Капітал. Критика політичної економії. Том I. Серія: Великі економісти та менеджери. 1200 с.
4. Александрова Т. Л. Методологічні проблеми соціології професій // Соціологічні дослідження. 2000. №8. С. 11–17.
5. Спенсер Г. Підстави соціології. М: Західноєвропейська соціологія, 1996. 279 с.
6. Дюркгейм Е. Про поділ суспільної праці. М.: Канон, 1996. 432 с.
7. Історія соціології: У 3 кн.: Підручник/За ред. проф. В.І. Добренькова. Кн. 1. Історія соціології (XIX – перша половина XX ст.). М.: ІНФРА-М, 2004. 592 с.
8. Дюркгейм Е. Про поділ суспільної праці. М.: Канон, 1996. 432 с.
9. Парсонс Т. Поняття суспільства: компоненти та їх взаємовідносини: THESIS: теорія та історія економічних та соціальних інститутів та систем.
10. Парсонс Т. Система сучасних товариств. М.: Аспект-Прес, 1997. 270 с.
11. Вебер М. Протестантська етика та дух капіталізму. Вибрані твори: Пер. з нім. М: Прогрес, 1990. 61 с.
12. Радаєв В. В. Поняття капіталу, форми капіталів та його конвертація // Економічна соціологія, 2002. 20 с.
13. Беккер Г. С. Людська поведінка.// Економічний підхід. М.: ГУ ВШЕ, 2003. 671 с.
14. Татенов М., Татенова М. Історія людства – історія праці // Символ науки, 2008. 108 с.

- 15.Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту // Контролінг, 1991. 104 с.
- 16.Форд Г. Моє життя, мої здобутки // Фінанси та статистика, 1989. 206 с.
- 17.Бурганова Л. А., Савкіна Є. Г. Елтон Мейо: теоретик і практик управління: монографія. М.: Інфра-М, 2012. 111 с.
- 18.Мейо Е. Соціальні проблеми індустріальної цивілізації. М.: Інститут психології РАН, 2000. 315 с..
- 19.Тагібова А. А. Вивчення корпорації як соціокультурної системи // Суспільство: соціологія, психологія, педагогіка. 2016. №9. С. 98.
- 20.Матросов Т. А. Еволюція управлінських парадигм керівництва-підпорядкування у західній соціології. 2006.
- 21.Радаєв В. Соціологічні підходи до аналізу ринку праці: попит на працю // Економічний журнал. 1995. №3. С. 90.
- 22.Мертон Р. К. Явні та латентні функції // Американська соціологічна думка: тексти / за ред. В. І. Добренькова. М.: Вид-во МДУ, 1994.
- 23.Багірова І. Соціальна політика компанії як інструмент мотивації персоналу. Проблеми сучасної економіки: матеріали Міжнар. наук. конф. Два комсомольці. 2011. С. 110–115.
- 24.Вебер М. Основні соціологічні поняття // Соціологічний огляд, 2008. 91 с.
- 25.Бергер П., Лукман П., Социальное конструирование реальности
- 26.Богомолова Н.М., Мельникова О.Т., Фоломєєва Т.В. Якісні методи соціально-психологічного дослідження // Методичні проблеми сучасної соціальної психології. М: Сенса, 2004. 263 с.
- 27.Зарубіна О. В., Фатєєва Н. Б.. Кількісні методи вивчення організаційної культури підприємства.
- 28.Скубенко Д. В., Сапунова Т.О. Методика проведення кадрового аудиту персоналу організації // Символ науки. 2017. №2. С. 113-115.
- 29.Олександрова Н. А., Маш'янова Є. Ю. Організаційна культура: пошуки алгоритму в управлінні змінами // Дискусія. 2012. № 10. – 71 с.

30. Гришаєва С. А., Куликова О. А. Соціально-психологічні особливості процесу трансформації соціальної структури суспільства та процесу комунікації у цифровому просторі // Цифрова соціологія. 2018. № 1. С. 29-34.
31. Яковлева Д. А., Колесниченко О. Ю., Мазеліс Л. С., Григоревський І. Н., Колесниченко Ю. Ю. API-соціологія та глобальна спільнота Google: жива система соціальної трансформації // Моніторинг громадської думки: зміни. 2019. № 2. С. 54-79.
32. Большакова Г. І. Соціологія управління: навчальний посібник / Г. І. Большакова, Н. В. Тельних, 2003.
33. Ільїн В. А. Розвиток людського потенціалу – індикатор ефективного управління. 2014. №5. С. 11–32.
34. Куліков Ю. А. Механізми стабілізації кадрового складу організації // Питання економічних наук. 2015. №4. С. 45–49.
35. Базаров Т. Ю. Управління персоналом. Москва: Академія, 2013.
36. Морено Д. Л. Соціометрія. Експериментальний метод в науці про суспільство / пер. з англ. / Дж. Л. Морено. М., 2004., с. 173-180
37. Грановська Р. М. Конфлікт і творчість в дзеркалі психології. М., 2002.
38. Магулаєва А. А. Специфіка взаємодії з персоналом в контексті соціології управління // Світ науки, культури, освіти. 2018. №6. С. 394–395
39. Журавльов П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технологія управління персоналом. Настільна книга менеджера. М.: Екзамен, 1999.
40. Волковицька Г. А. Система стимулювання персоналу як об'єкт соціології управління // Вісник ТГУ. 2012. №4. С. 300–304.
41. Наумова Н. Ф. Соціологічні і психологічні аспекти цілеспрямованої поведінки. М., 1988.
42. Каган М. С. Діяльність людини. Досвід системного аналізу. Москва, 1974., з. 259.
43. Тихонов А. В. Соціологія управління: теоретичний аналіз. СПб., 2000. , с. 258
44. Методики соціально-психологічної діагностики особистості і групи. М., 1990.

- 45.Верхоглазенко В. Система мотивації персоналу // Консультант директора. 2002. №4.
- 46.Кириллова В. Е. Особливості застосування методів соціологічних досліджень у процесі кадрового аудиту // Казанський педагогічний журнал. 2018. №3. С. 199–202.
- 47.Колесніков А. М., Будагов А. С., Мухин К. О. Гнучке управління проектами Agile: аналіз ключових позитивних сторін, недоліків, вимог, статистики реалізації// Економічний вектор. 2018. №3. С. 53–57.
- 48.Грегорченко І. Жахлива плинність в американському ІТ: чому це вигідно для українських айтишників // Highload. 2022. URL: <https://highload.today/zhutkaya-tekuchka-v-amerikanskom-it/> (дата звернення: 23.11.2022)..
- 49.Плинність людей в ІТ – скільки нормально і що з цим робити // DOU. 2022. URL: <https://dou.ua/forums/topic/40118/> (дата звернення: 23.11.2022)..
- 50.Особливості оцінювання лояльності персоналу вищого навчального закладу // Ефективна економіка. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5844> (дата звернення: 23.11.2022).
- 51.Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2022: кількість спеціалістів зменшилася на 3%, а у «великої п'ятірки» оновився склад // DOU. 2022. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2022/?from=doufp> (дата звернення: 23.11.2022).
- 52.Портрет ІТ-спеціаліста 2022. Аналітика // DOU. 2022. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2022/> (дата звернення: 23.11.2022).
- 53.Holmwood J. Economics, Sociology, and the «Professional Complex». Talcott Parsons and the Critique of Ortodox Economics // American Journal of Economics and Sociology. 2006. №1.
- 54.Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The motivation to work. New York, 1959.
- 55.Lawler E. E. Motivation in work organizations. Belmont, 1973.

56. Blind Chen R. Great Resignation: 80% of Tech Employees Considering Another Job / Chen // The Blind. 2022. URL: <https://www.teamblind.com/blog/index.php/2022/03/10/great-resignation-tech-jobs-hiring/> (дата звернення: 23.11.2022).
57. Survey: Retaining tech employees in the era of The Great Resignation // Talent Ims URL: <https://www.talentlms.com/tech-employees-great-resignation-statistics> (дата звернення: 23.11.2022).
58. Gershon L. What is Information Technology (IT)? / Livia Gershon // Southern New Hampshire University. 2022. URL: <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/stem/what-is-information-technology> (дата звернення: 23.11.2022).
59. What Is Human Resources? // Libraries URL: <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-1-what-is-human-resources/> (дата звернення: 23.11.2022).
60. Employee Motivation: The Complete Guide // QuestionPro URL: <https://www.questionpro.com/blog/employee-motivation/> (дата звернення: 23.11.2022).
61. Demotivation // Cambridge Dictionary URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/demotivation> (дата звернення: 23.11.2022).
62. Samra S. How to improve employee productivity / Sim Samra // RecruiteeBlog. 2022. URL: <https://recruitee.com/articles/employee-productivity> (дата звернення: 23.11.2022).
63. McMahon M. What Is Labor Efficiency? / Mary McMahon // Smart Capital Mind. 2022. URL: <https://www.smartcapitalmind.com/what-is-labor-efficiency.htm> (дата звернення: 23.11.2022).
64. Ukraine IT Report 2021 // IT Ukraine Association. 2021. URL: <https://reports.itukraine.org.ua/> (дата звернення: 23.11.2022).