

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-53>

УДК 331.36

Рекун Г.П., Мерінова Н.О.

ННІ «Каразінська школа бізнесу»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ

Анотація. У статті проаналізовано наявні підходи до розвитку персоналу у секторі інформаційних технологій, розглянуто нагальну проблему і запропоновано авторське бачення шляхів її вирішення. Проаналізовано завдання розвитку та навчання персоналу підприємства. Визначено актуальність використання нових методів мотивації та навчання співробітників у ІТ-компаніях та окреслено декілька принципів посилення процесу змін для вдосконалення зусиль із розвитку персоналу. Метою роботи є систематизація існуючого досвіду з питань розвитку персоналу та пошук шляхів та методів його удосконалення. Окрім цього, розглянуто дослідження, що були проведені науковцями у цій галузі щодо існуючих підходів та методів розвитку кадрового потенціалу підприємств, що працюють у сфері інформаційних технологій.

Ключові слова: розвиток персоналу, розвиток людських ресурсів, управління людськими ресурсами, ІТ-компанія, галузь інформаційних технологій.

Rekun Hanna, Merinova Nataliia

National Scientific Institute "Karazin Business School"

V.N. Karazin Kharkiv National University

**THE CHARACTERISTICS OF STAFF DEVELOPMENT MANAGEMENT
IN THE UKRAINIAN IT-COMPANIES**

Summary. The article analyzes the existing approaches to the development of personnel in the information technology sector, discusses an urgent problem and proposes the author's vision of ways to solve it. The tasks of development and training of the human resources of the enterprise were analyzed. The relevance of the use of new methods of motivation and training of employees in IT companies was determined, and several principles of intensifying the process of change to improve personnel development efforts were outlined. The purpose of the work is to systematize existing experience on staff development and to find ways and methods for its improvement. In addition, the research conducted by scientists in this field on the existing approaches and methods of human resources development of the enterprise, as well as in the field of information technologies, is considered. The human resources are considered as an important factor in improving the efficiency of the enterprise and increasing its profit. This is especially true for IT companies, where finding and retaining talent is a key task, since it is the most common way of success of the business that depends on the human resources potential. Unfortunately, nowadays, IT companies are faced with the problem of staff turnover, which greatly affects the financial result of their activity. The staff turnover ratio is increasing for most medium and small businesses in the IT field, and the motivation and commitment of workers to their employer is diminishing, leading to a decrease in company earnings, as training a new employee is more expensive than building up one's own staffing potential. Understanding this, HR managers aim to improve HR performance by changing staffing approaches. The problems of staff turnover, as well as the decline in staff motivation and ways of solving them have already been addressed in sufficient numbers for other industries, but for companies operating in the IT field, other methods that have not yet been presented here are needed. The main conclusion of the article is that an organization that seeks to maintain its competitive edge and take a leading position in the market requires employees who have the latest knowledge in the technology base and, thus, can effectively put them into practice. Qualified personnel are the driving force of the company towards its strategic goals. It is important to understand that the effectiveness of the employee depends not only on their professionalism and experience, but also on the attitude to work, as well as the presence of organizational barriers that prevent the achievement of maximum results. For this reason, companies can maximize profits and meet their staffing needs by utilizing the latest methods of staff development and using them to train workers of the IT-sphere.

Keywords: staff development, human resources development, human resources management, IT-company, information technology industry.

Постановка проблеми. Наразі ІТ-сектор є драйвером розвитку світової та української економіки. За даними на 2019 рік саме даний сектор формував 4% ВВП України. На сьогоднішній день безупинно зростає кількість компаній у даному секторі. Так, за даними Kharkiv IT Research 2019 загальна кількість зареєстрованих ІТ-компаній, розташованих у Харківському регіоні, за даними Міністерства юстиції у 2019 році зросла на 16% у порівнянні з 2018 роком, а кількість ІТ спеціалістів за даний період збільшилася на 6000 осіб [1].

Важливим чинником в підвищенні ефективності роботи підприємства та збільшенні його

прибутку вважається персонал. Особливо це є актуальним для ІТ-компаній, де пошук та утримання талантів є ключовою задачею, оскільки саме від потенціалу людських ресурсів залежить успішність даного бізнесу. На жаль, у наш час ІТ-компанії зіштовхнулися з проблемою плинності кадрів, що дуже впливає на фінансовий результат їх діяльності. Коефіцієнт плинності кадрів зростає для більшості середніх та малих бізнесів у ІТ-сфері, а мотивація та прихильність робітників своєму роботодавцю зменшується все більше, що призводить до зменшення доходів компанії, бо навчання нового співробітника обходиться дорожче, ніж нарощування власного кадрового по-

тенціалу. Розуміючи це, HR-менеджери компанії ставлять на меті удосконалення показників ефективності використання людських ресурсів через зміну підходів до розвитку персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням управління персоналом та його розвитком присвячені роботи В.Р. Весніна, В.А. Дятлова, В.В. Травіна, А.П. Егоршина, О.В. Грішнєвої, В.В. Савченко, А.Я. Кібанова, Р. Мара та ін. У їхніх роботах було проаналізовано концептуальну сутність розвитку персоналу як методу забезпечення ефективного функціонування компанії. Наприклад, А.Я. Кібанов під розвитком персоналу розуміє сукупність певних організаційно-економічних заходів відділу (HR) управління персоналом саме у сфері навчання персоналу, а також його перепідготовки та/або підвищення кваліфікації [2].

Зі свого боку, Р. Марра вбачає розвиток персоналу у постійному навчанні і підвищенні кваліфікації персоналу [3]. Водночас, на думку В. Савченка: «Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [4, с. 64].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Багата кількість науковців акцентують увагу на загальних процесах управління персоналом, мотивації та плинності кадрів, але недостатньо дослідженими залишаються питання розвитку та ефективного використання персоналу, особливо в компаніях, що працюють в ІТ-секторі.

Мета статті. Метою роботи є систематизація існуючого досвіду з питань розвитку персоналу та пошук шляхів та методів його удосконалення, що будуть найбільш актуальні для працівників ІТ-галузі.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день успішним компаніям потрібно бути адаптивними, стійкими, орієнтованими на клієнтів та швидко змінювати напрямки. В таких умовах ефективність управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успіху бізнесу. Управління людськими ресурсами

вивчає питання підбору та найму працівників з конкретними наборами навичок для виконання поточних та майбутніх цілей компанії, узгодження переваг працівників та пропонування стратегій навчання та розвитку.

На нашу думку, найпроблемнішою складовою у сфері управління персоналом в ІТ-сфері є саме його розвиток. За опитуванням, проведеним у 2018 році платформою DOU, більшість працівників (41,7% опитуваних) потребують компенсації навчальних курсів, бо вони прагнуть розвиватися, а самі компанії стоять осторонь (рис. 1).

Оскільки ми живемо за умов постійного технічного розвитку, ІТ-компаніям дуже важко підтримувати свій статус при наявних теоретичних та практичних знаннях своїх робітників. Це зумовлює необхідність постійного навчання та вдосконалення використовуваних методів. Менеджери змушені застосовувати усі необхідні заходи для забезпечення конкурентоспроможності своїх послуг на міжнародному та ринку України. Таким чином, на нашу думку, ефективна робота будь-якої організації визначається насамперед рівнем розвитку її персоналу. Саме від розвитку та задоволеності робітників залежить успіх та прибуток роботодавця.

У ІТ-галузі існують такі ж самі напрями розвитку персоналу, як і у всіх інших сферах, а саме (рис. 2).

Сучасні практики доводять, що управління людськими ресурсами компанії може вплинути на працівника за цими трьома напрямками майже однаково. Іншими словами, правильно сформована стратегія розвитку людських ресурсів на підприємстві зможе надавати правильну та своєчасну психологічну допомогу, сприяти фізичному розвитку особистості, надавати можливість до просування кар'єрними сходами або щонайменше розвивати навички комунікації та роботи в команді. Що стосується професійного розвитку, то нам хотілося б зупинитися на цій області більш детально.

Професійний розвиток – область, що пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, заняття нових посад, розв'язання нових задач. У великих багатонаціональних організаціях існують спеціальні відділи професійного

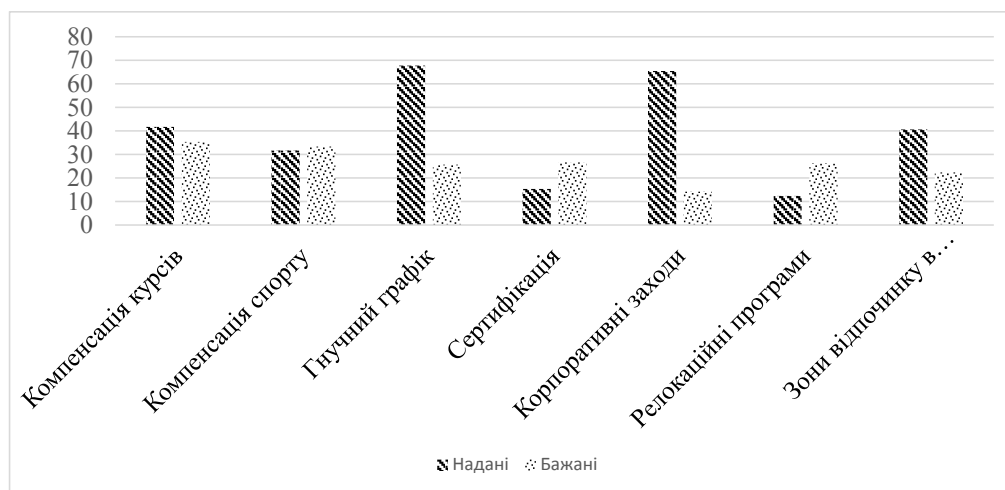


Рис. 1. Бонуси в ІТ-сфері

Джерело: складено авторами за джерелом [5]

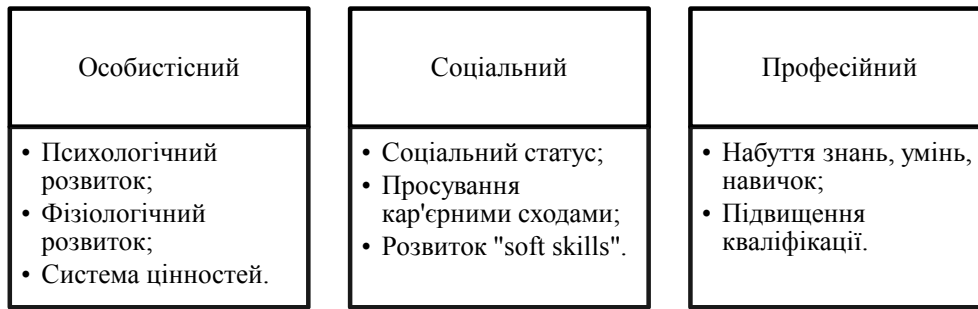


Рис. 2. Напрямки розвитку персоналу

Джерело: складено авторами за джерелом [6]

розвитку, очолювані керівником у ранзі директора або віце-президента, що підкреслює їх важливе значення для організації. Про важливість професійного розвитку для сучасних організацій свідчить і те, що цілі в цій області включаються в особисті плани (від виконання яких залежить розмір винагороди) вищих керівників багатьох корпорацій: президентів, регіональних віце-президентів, директорів національних компаній [6].

До методів професійного розвитку в організаціях ІТ сфери належать (рис. 3): коучинг, наставництво, підвищення кваліфікації та планування кар'єри.

1. Коучинг – це шлях відкриття прихованих ресурсів компанії, її співробітників і керівників. В епоху глобалізації економіки багато міжнародних корпорацій обрали «коучинг» як основний засіб конкуренції. Основне завдання коучинга – не запропонувати готові знання і навички, а стимулювати самонавчання, щоб у процесі діяльності працівник навчився самостійно вирішувати проблеми та знаходити можливі шляхи їх розв'язання.

2. Наставництво – область розвитку персоналу, пов'язана з використанням власних працівників для демонстрації виконання різних процедур і робіт новим працівникам. Після етапу демонстрації йде етап самостійної діяльності під контролем наставника. Потім співробітник допускається до роботи на конкретному робочому місці в організації. Метою наставництва є надання допомоги співробітникам (стажистам) у їх професійному становленні. Основними завданнями наставництва є: прискорення процесу навчання основним навичкам професії, розвиток здатності самостійно і якісно виконувати покладені завдання за посадою та адаптація до корпоративної культури, засвоєння традицій і правил поведінки в даному підрозділі.

3. Підвищення кваліфікації – підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і нави-

чок у зв'язку з підвищенням вимог до професії або підвищенням на посаді. Підвищення кваліфікації повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями працівників, безперервним й орієнтованим на перспективні професії.

4. Планування кар'єри. Можливість успішного просування по службі служить дієвим стимулом для одержання від співробітників повної віддачі для забезпечення успіху підприємства. Кар'єра часто розглядається тільки як вертикальне переміщення службовими сходами. На наш погляд, ця точка зору вже на сьогоднішній момент застаріла. Оскільки темпи науково-технічного прогресу приводять до появи нових технологій, то простих вузьких фахівців недостатньо щоб вони могли поєднати в єдине ціле всі складові аспекти діяльності організації. Тому все більшою цінністю будуть володіти ті співробітники, які мають знання не тільки у своїй, але й у суміжних професіях. А тому обов'язково має йтися й про так звану горизонтальну кар'єру. Планування кар'єри як область розвитку персоналу повинно здійснюватися як самим працівником, так і його безпосереднім керівником, а також менеджером з персоналу [7].

У сфері інформаційних технологій все частіше використовуються практики розвитку персоналу, бо розвивати «своїх» працівників дешевше з точки зору витрат бізнесу, ніж займатися пошуком, відбором та наймом «нових». Більше того, менеджмент займається створенням задовільних умов для праці в офісі, організацією дозвілля та можливостями професійного росту через велику конкуренцію на ринку. Чим кращі умови пропонує компанія, тим більше висококваліфікованих працівників вона зможе залучити, а кращі спеціалісти принеситимуть більше доходу та впливатимуть на репутацію компанії на ринку.



Рис. 3. Методи професійного розвитку організаціях ІТ-сфери

Джерело: складено авторами за джерелом [7]

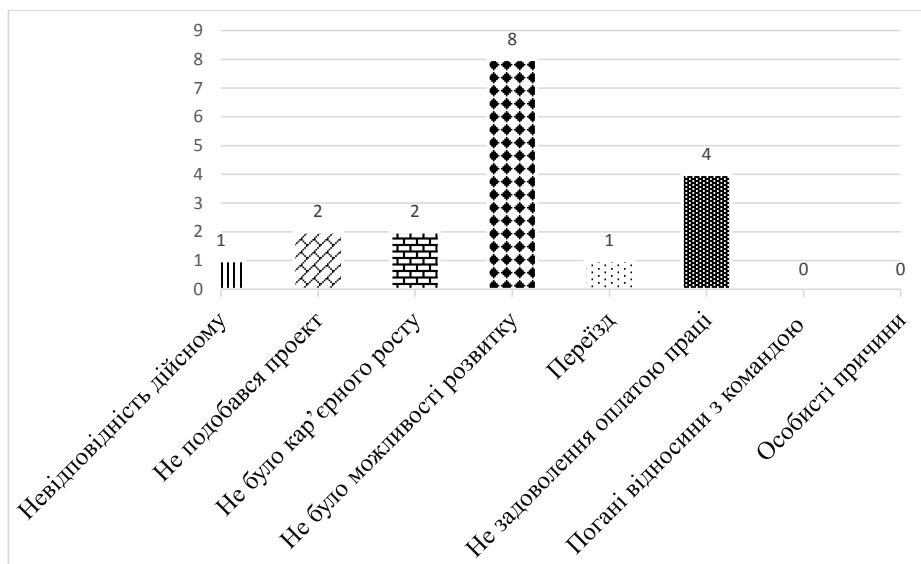


Рис. 4. Результати відповідей на запитання «Що з варіантів відповідей стало причиною звільнення?», осіб

Джерело: розроблено авторами

Наприклад, українська спільнота програмістів DOU кожного року публікує рейтинг найкращих ІТ-компаній країни, оцінюючи такі показники як:

- Матеріальна компенсація (оплата праці та корпоративний соцпакет – кількість днів відпустки, медичне страхування, оплата лікарняних днів, оплата надурочних годин, абонемент у спортзал тощо);

- Умови праці (офіс, робоче місце, графік роботи);
- Самореалізація (зворотний зв'язок про роботу, можливості для професійного розвитку, компанія створює умови для кар'єрного зростання);

- Лояльність;
- Проект або продукт роботи (сучасні інструменти та технології, робоча атмосфера, професійний менеджмент)

З наведеного вище переліку можна зробити висновок, що компанії та перспективи роботи для працівника оцінюються ретельно і справедливо. Із подібного анкетування можна вичленувати 2 критерії, що безпосередньо впливають на професійний розвиток особистості – самореалізація та проект або продукт роботи [8].

Таким чином, ми провели опитування серед колишніх працівників однієї з Харківських компаній та отримали результати анкетування, що представлені на рис. 4. Ці дані демонструють, що стало причиною звільнення. У анкетуванні взяли участь 18 осіб, що покинули компанію впродовж останніх 3х років. Отже, більшість колишніх працівників (8 осіб) обрали варіант «не було можливості розвиватися».

Список літератури:

1. Kharkiv IT Research 2019. URL: <https://it-kharkiv.com> (дата звернення: 27.03.2020).
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. Москва : ИНФРА-М, 2009. 301 с.
3. Марра Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. Москва : Моск. ун, 1997.
4. Савченко В.А. Управление развитием персонала : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
5. Спільнота програмістів «ДОУ». Портрет ІТ-спеціаліста – 2019. Інфографіка. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2019/?from=doufp> (дата звернення: 27.03.2020).

6. Thomas Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA, p. 1.
7. Tyson S. Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*. 1997. Vol. 8. № 3, pp. 277–290.
8. Wang, G. and Spitzer, D. (2005). «Human resource development». *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, No. 1, pp. 5–15.

References:

1. Kharkiv IT Research 2019. URL: <https://it-kharkiv.com> (data zvernennya: 27.03.2020).
2. Kibanov A.Ja. Upravlenie personalom organizacii: strategija, marketing, internacionalizacija. Moskva: INFRA-M, 2009. 301 s.
3. Marra R., & Shmidt G. Upravlenie personalom v uslovijah social'noj rynochnoj jekonomiki. Moskva: Mosk. un., 1997.
4. Savchenko, V.A. Upravlinnja rozvitkom personalu: navchal'nij posibnik. Kyiv: KNEU, 2002. 351 s.
5. Spilnjota prohramistiv «DOU». Portret IT-specialista – 2019. Infoghrafika. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2019/?from=doufp> (data zvernennya: 27.03.2020).
6. Thomas Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA, p. 1.
7. Tyson, S. Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*. 1997. Vol. 8. № 3, pp. 277–290.
8. Wang, G., & Spitzer, D. (2005). «Human resource development». *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, No. 1, pp. 5–15.