

УДК 338.1:159.95

*А. В. Чорний,
аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ*

АНАЛІЗ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ІТ-ФАХІВЦІВ

*A. Chorny,
PhD-Student, Taras Shevchenko National University of Kiev, Kiev*

TRENDS ANALYSIS OF DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCIES OF IT SPECIALISTS

У статті подано аналіз трендів розвитку лідерських компетенцій ІТ-фахівців, розглянуто деякі аспекти лідерства в ІТ-галузі. На основі дослідження наукових джерел визначено принципи розвитку лідерства на сучасному етапі глобального економічного розвитку. Автором проаналізовано сучасні моделі розвитку лідерських компетенцій, що відображають потреби сучасного менеджменту, містять стандарти поведінки та дій працівників. Зазначено традиційні та інноваційні методи розвитку лідерських компетенцій.

In the article the analysis development trends of leadership competences of IT specialists is given, some aspects of leadership in the IT industry are considered. Based on the research of scientific sources, the principles of leadership development at the present stage of global economic development are determined. The author analyzes modern development models of leadership competencies that reflect the needs of modern management, contain standards of behavior and actions of employees. Traditional and innovative methods of development of leadership competences are indicated.

Ключові слова: *лідерство, лідерські компетенції, лідерські якості, тренди розвитку лідерських якостей, ІТ-фахівець, розвиток персоналу.*

Keywords: *trend analysis, leadership, leadership competencies, leadership qualities, leadership development trends, IT specialist, IT industry.*

Постановка проблеми. В умовах економічного розвитку сучасної України ІТ-галузь зростає зі швидкістю 20-30% на рік. На думку фахівців, згадана динаміка є цілком реалістичною і в майбутньому. Експерти «GlobalLogic Україна» прогнозують, що до 2020 року ІТ-індустрія за обсягом експорту з показником 8 мільярдів доларів може стати другою в нашій країні, поступаючись лише металургійній галузі [5]. За минулі 20 років роботи українські ІТ-спеціалісти акумулювали потужний досвід і отримали добру репутацію на світовому глобальному ринку. Вітчизняні розробники зарекомендували себе як фахівці для вирішення особливо складних, новаторських, креативних задач.

Серед компаній США країн Західної Європи сформувався великий попит на українських ІТ-фахівців, які працюють в різноманітних компаніях, зокрема в таких гігантах як Facebook, Google, Amazon. Але як зазначають представники компанії Baker Tilly – незалежної консалтингової компанії [7], однією з перепон потужного розвитку української ІТ-галузі є те, що вітчизняні компанії мають багато так званих

«джуніорів» (початківців) і недостатньо «про-спеціалістів» (професіоналів). Українському ринку гостро не вистачає кадрів, які здатні створювати високоякісний кінцевий інноваційний продукт: проєкт-менеджерів, бізнес-аналітиків, продакт-менеджерів. Аналітичні дослідження ринку роботодавців зазначають зростаючі потреби промислових підприємств, різнопрофільних компаній у професійних кадрах, що володіють лідерськими якостями.

Для ІТ-фахівців величезне значення мають професійні якості лідера, адже реалізація будь-якого проєкту передбачає дію робочої команди як єдиного механізму. У творчій роботі ІТ-фахівців часто виникають нові ідеї, неординарні бачення вирішення завдання. Така спонтанна ініціатива потребує грамотної підтримки та розвитку. Для повної професійної реалізації конкурентноспроможний фахівець ІТ-галузі повинен мати розвинуті «soft skills», які перекладаються як «гнучкі навички». Спеціалісти з психології відносять їх до числа соціальних навичок, а саме: уміння спілкуватися, переконувати, знаходити підхід до людей, вести переговори, працювати у команді, управляти часом, проявляти ерудованість, креативність, лідерські якості та ін. Отже, удосконалення лідерських компетенцій як складової «гнучких навичок» особистості є одним з ключових аспектів становлення ІТ-спеціаліста [4].

Аналіз останніх публікацій за проблематикою. Теоретичним і прикладним аспектам дослідження понять «компетенції», «лідерські компетенції» присвятили власні праці відомі закордонні й вітчизняні науковці, а саме: І. Адісес, М. Альберт, Р. Бояцис, Б. Гріффін, П. Друкер, М. Крозьє, Л. Спенсер, С. Спенсер, С. Уїддett, С. Холіфорд, Х. М. Мескон, Ф. Хедоурі, О. Дяків, С. Іванова, Є. Ксенофонтowa, І. Петрова, В. Петюх, С. Прохоровська, Л. Скібіцька, Л. Щетініна та ін. Надзвичайно актуальними є дослідження проблем лідерства, рівнів розвитку лідерського потенціалу, компетенцій ефективного лідера. Огляд наукових джерел свідчить, що різноманітні форми розвитку лідерських компетенцій ІТ-фахівців потребують подальших наукових теоретичних і практичних досліджень.

Метою статті є аналіз трендів розвитку лідерських компетенцій ІТ-фахівців.

Виклад основного матеріалу. Запорука успішної роботи ІТ-галузі в Україні полягає в сприятливих умовах, правильному менеджменті, умінні розпоряджатися ресурсами і, насамперед, в кваліфікованих спеціалістах.

Як зазначають провідні менеджери однієї з найбільших ІТ-компаній в Україні GlobalLogic [4], успіх ІТ-спеціалістів у великій мірі залежить від розвитку соціальних навичок, тому потреба системного та комплексного вивчення проблеми розвитку лідерських компетенцій ІТ-фахівця значно посилюється.

У розумінні поняття «компетенція» нам імпонує визначення закордонних науковців Д. Вудал та Д.Вінстанлі, які розуміють його як набір навичок, знань та розумінь, якостей та властивостей, цінностей, переконань і поглядів, які призводять до ефективної діяльності в певному контексті, ситуації або ролі. Також під компетенцією науковці розуміють модель поведінки, що призводить до ефективного виконання робочих обов'язків [11].

Поняття «тренд» ми розуміємо в широкому сенсі як напрямок розвитку в певній області життя, певне явище, продукт або предмет, що задає тон у цій галузі.

Під лідерством в ІТ-галузі ми розуміємо таку поведінку члена команди, яка базується на баченні розроблюваного продукту та мотивації до здійснення змін чи розвитку команди задля досягнення спільної мети. Лідерством може бути здатність створювати контекст, в якому інші фахівці можуть розкрити свій потенціал задля служіння місії організації.

За даними дослідження Global Workforce Leadership survey, майже половина фахівців компаній зазначила, що лідерські якості є найменш розвиненими серед співробітників. Також 51,3% опитуваних оцінили здатність власного керівника бути лідером і вмінні зацікавлювати персонал в 5 (і нижче) балів за шкалою від 1 до 10 [9].

Окрім цього, на думку Тіма Кенона, віце-президента ресурсу пошуку роботи HealthITJobs.com, відсутність чіткої стратегії лідерства в компаніях є першою причиною переходу кращих ІТ-спеціалістів на інше місце роботи [9].

Здійснивши аналіз закордонних наукових джерел, визначимо принципи розвитку лідерства на сучасному етапі глобального економічного розвитку.

Таблиця 1.
Сучасні принципи розвитку лідерства

Принцип розвитку лідерства	Джерело
Проведення ретельного аналізу бізнесу для визначення поточних лідерських компетенцій та прогалін	Addison & Cunningham (2006)
Побудова програм, заснованих на практичній діяльності. Надання можливості учасникам практикувати те, що вони вивчають	Dinkin and Frederick (2013);Hageman (2013); Pollitt, 2007; Watson and Vasilieva, (2007); Allio (2005) Auvinen et al., (2013); Hurt & Homan (2005)
Забезпечення рентабельності інвестицій, вимірювання ефекту від розвитку за чіткими критеріями	Archer (2013)

Залучення вищого керівництва та кваліфікованих спеціалістів	Romanowska et al., (2013); Bell (2012)
Інтеграція та узгодження лідерських ініціатив з іншими ключовими бізнес-стратегіями	Xuejin Qiao, (2009); Crethar (2011); Hurt & Homan (2005)
Визначення специфічної потреби розвитку лідерів на індивідуальній основі	Davis & Callahan (2012) Bowles et al., (2007); Rhodes and Fletcher (2013)
Використання зовнішніх провайдерів, залучення внутрішніх фахівців до активної участі в процесі Усі ініціативи повинні мати внутрішній план комунікацій	Haskins & Shaffer (2009)
Охоплення доступних сучасних технології для переваг у навчання та зниження витрат, яких можливо домогтися	Mustafa (2013)
Об'єднання сильних етичних та соціальних принципів та цінностей глобальної обізнаності, КСВ, громадянства та сталого розвитку	Karakas et al, (2013); Sheppard et al, (2013); McCallum et al., 2013; SanchezHernandez and Gallardo-Vazquez, 2013; Bartsch, 2012
Використання компетентнісного підходу до розвитку лідерства	Atwood, Mora, & Kaplan, 2010; Mann et al., 2008

Сучасні наукові вітчизняні та закордонні розвідки чітко ілюструють вищезазначені принципи, визначаючи тренди розвитку лідерських компетенцій.

Так українські науковці О. Дяків та С. Прохоровська створили модель лідерських компетенцій, що відображає потреби сучасного менеджменту, містять стандарти поведінки та дій працівників, які скеровані на досягнення комплексу різноманітних корпоративних цілей організації [2, с. 48-55] і складається з інтерпретації особистісних, професійних, соціально-психологічних і комунікативних компетенцій особистості.

В умовах сучасних технологічних, інноваційних, геополітичних змін еволюція бізнес-простору проходить потужними темпами і потребує створення надсучасної моделі лідерських компетенцій, яка була розроблена М. Меткалф, М. Морроу-Фоксом та С. Кеннон і зпрезентована авторами у збірнику «Leadership 2050» («Лідерство 2050») [3]. Для найкращої ілюстративності моделі (і, очевидно, враховуючи принципи гендерної рівності) авторами була створена віртуальна особистість на ім'я Кейт, яка узагальнює в собі лідерські якості фахівця в суспільстві, темпи технологічних і геополітичних змін якого зростають по експоненті.

Отже, модель складається з наступних якостей.

1. Особистісна цілісність.

Керівники типу Кейт не тільки чітко формулюють цілі і базові засади компанії, якими вони керуються у своїй діяльності, але й щодня демонструють їх на власному прикладі через взаємодію з персоналом. Отже, члени команди розуміють власну поведінку та результати, яких від них очікують.

2. Безкомпромисна орієнтація на цінності.

Професійна діяльність Кейт підпорядкована місії компанії та її особистим цінностям. Вона цінує особистість людини, з цієї причини вважала за доцільне зробити різке зауваження одному з важливих клієнтів, адже той постійно допускав грубощі в спілкуванні з працівниками компанії. Також важливим є те, щоб працівники компанії розуміли мету різних дій, які вчиняє лідер.

3. Багатогранність мислення.

Лідеру абсолютно необхідне глибоке знання галузі та трендів, які будуть актуальними в майбутньому. Зміни, які здійснила Кейт, були спрямовані на позиціонування компанії як найпотужнішого конкурента. Для цього необхідне не тільки професіональне розуміння розвитку компанії та індустрії, але й знання найефективніших підходів, які можливо запозичити з інших галузей економіки. Серед кроків, які зробила Кейт – інвестування в зростаючі бізнеси.

4. Інтелектуальна багатоплановість.

Тільки володіючи широким діапазоном знань, можливо впевнено почувати себе в ході неперервних змін. Треба активно отримувати не тільки професійні інформації, але й освоювати нові види знань та хобі. Тому віртуальна Кейт не тільки активно спілкується в своїй професійній мережі, але й захоплюється мистецтвом, приділяє багато часу родині. Це дозволяє підживлювати запаси енергії та зберігати рівноваженість у найскладніших ситуаціях.

5. Схильність до рефлексій.

Високорозвинуті лідерські компетенції особистості передбачають отримання зворотнього зв'язку від колег та постійної оцінки власних дій. Також дуже важливо аналізувати ланцюг потенційних наслідків

для бізнесу, до яких може привести певна дія керівника, та ймовірну реакції на цю дію партнерів, клієнтів та конкурентів.

6. Здатність надихати послідовників.

Під час перетворень в організації, які очолювала Кейт, був мінімальний рівень плинності персоналу, адже вона намагалася забезпечити максимальну прозорість інформації щодо проблем та можливостей бізнесу та завжди, навіть у найскладніші моменти, діяла у відповідності до особистісних цінностей. Уся професійна діяльність Кейт свідчила, що вона керувалася інтересами компанії, а не власною вигодою, що надихало на якісну роботу усіх членів команди.

7. Уміння співпрацювати.

Кейт безупинно прагнула отримати та проаналізувати думки, ідеї, запропоновані різними підрозділами компанії, керівництвом та клієнтами, адже створити успішну компанію можна лише шляхом продуктивної взаємодії. Організації, де лідери знають різноманітні точки зору працівників та клієнтів, краще розв'язують завдання та створюють потенційно проривні продукти.

Таким чином, через створення образу віртуальної особистості автори зуміли чітко донести розуміння лідерських компетенцій для майбутнього.

Великої уваги заслуговують погляди на тренди в лідерстві п'яти сучасних керівників, які привели свої ІТ-компанії до значного успіху [6]. Ми систематизували ці матеріали у вигляді таблиці (див. Таблицю 2).

Таблиця 2.
Тренди сучасного лідерства від провідних керівників ІТ-компаній

Ім'я, прізвище, займана посада	Робочий девіз	Розуміння трендів сучасного лідерства
Джефф Вайнер, CEO LinkedIn	Конструктивна критика	Визнання будь-яких(значних і незначних) досягнень співробітників, здатність визначати проблеми та рішення разом із співробітниками, перетворення робочої помилки в навчальний експеримент, що стосується всіх
Філ Лібін, CEO Evernote	Розширення прав і можливостей	Всі співробітники розуміти значення своїх праць для компанії і, в подальшому, для всього світу Усунення менеджерами перешкод і тресових ситуацій для співробітників Менторство Розвиток умінь доносити власне бачення до співробітників, інвесторів і клієнтів
Тоні Шей, CEO Zappos	Позитивний вплив	Розвитком «ключових сімейних цінностей» –заповідей, які диктують бренд, культуру і бізнес-стратегію, створення атмосфери «веселощів і легких дивацтв», ефективне делегування повноважень
Тед Дівайн, CEO Insureon	Ми всі разом у цьому варимося	Відкритість духу і доступність лідерів для кожного, незалежно від статусу, Всі співробітники можуть брати участь у прийнятті рішення
Шейла Джонсон, со-засновник кабельної мережі ВЕТ	Командний гравець	Розвиток почуття власної гідності та поваги у співробітників заохочення співробітників до взяття відповідальності вибір і дія зі смиренням, надаючи перевагу груповим а не індивідуальним - «компроміс колаборації»

Зауважимо, що наукові дослідження двох найбільш авторитетних консалтингових компаній зі сфери управління персоналом Korn/Ferry та Bersin by Deloitte вказують наступні тренди лідерства на сучасному етапі [8]:

1. Лідерство має бути глобалізованим.
2. Програми з розвитку лідерства повинні розвиватися як довгостроковий процес, а не одномоментний захід.

3. Розвиток лідерів передбачає не тільки програми розвитку топ-менеджерів, але й тенденцію поєднання суми інвестицій у розвиток керівників початкової ланки.

4. Ефективність розвитку лідерських компетенцій досягається завдяки інноваціям у використанні онлайн-технологій.

5. Велика увага приділяється колективному, а не індивідуальному лідерству.

Згідно з дослідженнями Р. Бояциса, компетенції можуть бути розвинені на основі навчальних програм, коучинг-сесій і майстер-класів, оглядів результативності, а також шляхом навчання. Розвиток компетенцій та здібностей можна розділити на три етапи: допомогти людям отримати знання; розвинути розуміння, яким чином ці знання використовувати; дозволити зрозуміти, чому потрібно використовувати ці знання та компетенції [1].

На даний момент домінуючим у розвитку лідерських компетенцій є підхід «10:20:70», який вперше був представлений у результатах багаторічних досліджень працівників Центру креативного лідерства (Center for Creative Leadership) М. МакКолмом, М. Ломбардо та Р. Ейчінгером.

Під час досліджень було опитано більше 200 керівників вищої ланки і в результаті встановлено співвідношення між різними методами розвитку компетенцій, а саме:

- 10% розвитку менеджери отримували через проходження тренінгів, самонавчання, читання книг та статей;

- 20% – за допомогою зворотнього зв'язку, коучингу, спостереженням за діяльністю власного керівника;

70% – через розвиток на робочому місці, участь у нових проектах, виконання нестандартних робочих завдань тощо [10].

Перевагу здобувають ті компанії, які в змозі інтегрувати усі три групи методів розвитку в єдину систему. Нижче зазначимо традиційні та інноваційні методи розвитку лідерських компетенцій.

Таблиця 3.
Методи розвитку лідерських компетенцій

	Традиційні	Інноваційні
10	Тренінг, вебінар, читання книг та статей, формальні зустрічі обміну досвідом, конференції, спеціалізовані угруповання, спеціалізовані відео-канали	МООСs, Квести, кіноклуби, SMS-тренінги, командний тренінг (Team Training)
20	Менторинг, коучинг, сеанси зворотного зв'язку	peer-learning (взаємне навчання), shadowing (від англ. «бути тінню» - безпосереднє спостереження за роботою спеціаліста), buddying (від англ. «партнер» - наставництво від рівного за рангом)
70	Action learning (навчання дією), ротация працівників, Job Assignment (призначення на нові проекти чи посади)	командне навчання, самоорганізовані команди

Загалом лідерством можна вважати вміння мотивувати людей рухатись до власної мети чи мрії, «вдихнути» в них потрібну для цього руху енергію. Також це спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, професійні колективи, спрямування їх зусиль на досягнення мети організації. Лідерські якості як керівника, так і підлеглих визначають успіх всього трудового процесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Темпи змін розвитку всіх сфер суспільства та економіки, а особливо ІТ-виробництва, вимагають ефективного розвитку лідерських компетенцій усього персоналу компаній, унаслідок чого спостерігається зацікавленість у визначенні сучасних принципів розвитку лідерства, розробці інноваційних та традиційних методів розвитку лідерських компетенцій. Тренди сучасного лідерства визначаються науковцями та провідними керівниками ІТ-компаній, так і розвиваються «знизу» - тобто визначаються потребами ІТ-спеціалістів безпосередньо на місцях професійної діяльності. Успішна робота ІТ-підприємств буде залежати від рівня розвитку лідерських компетенцій керівників усіх ланок та акценті на колективному лідерстві.

Використані джерела.

1. Бояцис Р. Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных отношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Р. Бояцис, С. Макки ; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 300 с. — (Серия «Классика Harvard Business Review»).

2. Дяків О. П. Структура лідерських компетенцій менеджера / О. П. Дяків, С. А. Прохоровська // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 6. - С. 48-55. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2013_6_11. – Назва з екрану.

3. Лідерські компетенції для майбутнього. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html>. – Назва з екрану.
4. Хоренженко А., Бакало М., Хряпіна Т. Як розвивати ІТ-спеціалістів: від hard&soft до гуманітарних знань. – Режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/yak-rozvivati-it-spetsialistiv-vid-hard-soft-do-gumanitarnih-znan/>. – Назва з екрану.
5. Шварцман Д. Топы ІТ-компаній рассказали, как заработать на ІТ-отрасли €36 млрд. – Режим доступу: <http://internetua.com/Topy-IT-kompanii-rasskazali--kak-zarabotat-na-IT-otrasli-36-mlrd>
6. Ярова М. Принципи сучасного лідерства від 5 впливових ІТ-керівників – Режим доступу: <https://escadra.com.ua/ua/principy-sovremennogo-liderstva-ot-5-vliyatelnyx-it-rukovoditelej.html>. – Назва з екрану.
7. 5 речей, які заважають розвитку ІТ в Україні. – Режим доступу <http://www.bakertilly.ua/news/id1243>. – Назва з екрану.
8. High-Impact Leadership Development for the 21st Century Bersin http://www.bersin.com/uploadedFiles/Bersin/Research_Library_Subscribers/Res_Store_-_Table_Contents_Files/071411_IS_HILD-Part1_BA_Final-TOC.pdf
9. Cannon Tim. 4 reasons your best it pros are leaving. - <https://talentculture.com/4-reasons-your-best-it-pros-are-leaving/> - Назва з екрану.
10. Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W (1996). *The Career Architect Development Planner* (1st ed.). Minneapolis: Lominger. – 776 p.
11. Woodall Jean, Winstanley Diana. *Management Development: Strategy and Practice* Mar 1998, Wiley-Blackwell.- 302 p.

References.

1. Boyatzis, R. (2007) *Rezonansnoe lyderstvo: samosovershenstvovanye y postroyeniye plodotvornykh otnosheniy s lyud'my na osnove aktyvnoho soznaniya, optymizma y empatyy* [Resonant leadership: self-improvement and building fruitful relationships with people based on active consciousness, optimism and empathy], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.
2. Diakiv, O.P. and Prokhorovs'ka, S. A. (2013), “The structure of leadership competencies of the manager”, *Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol.6, pp. 48-55, available at: <http://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html> (Accessed 20 March 2018).
3. Management.com.ua “Leadership competencies for the future” (2018), available at: <http://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html>. (Accessed 5 April 2018).
4. Khorenzhenko, A., Bakalo, M., Khriapina, T. (2018) “How to develop IT specialists: from hard & soft to humanities”, [Online], available at: <https://prohr.rabota.ua/yak-rozvivati-it-spetsialistiv-vid-hard-soft-do-gumanitarnih-znan/>, (Accessed 8 April 2018).
5. Shvartsman, D. (2018) “Tops of IT companies have told how to earn on IT-industry 36 billion hryvnia”, [Online], available at: <http://internetua.com/Topy-IT-kompanii-rasskazali--kak-zarabotat-na-IT-otrasli-36-mlrd>, (Accessed 8 April 2018).
6. Yarova, M. (2018) ”Principles of modern leadership from 5 influential IT executives”, available at: <https://escadra.com.ua/ua/principy-sovremennogo-liderstva-ot-5-vliyatelnyx-it-rukovoditelej.html>, [Online], (Accessed 20 March 2018).
7. The official site Baker Tilly Ukraine: News and publications (2017) “5 things that impede the development of IT”, available at: <http://www.y.ua/news/id1243>, (Accessed 20 March 2018).
8. Laci, L. (2016) “High-Impact Leadership Development for the 21st Century”, available at: http://www.bersin.com/uploadedFiles/Bersin/Research_Library_Subscribers/Res_Store_-_Table_Contents_Files/071411_IS_HILD-Part1_BA_Final-TOC.pdf, (Accessed 20 March 2018).
9. Cannon, T. (2015) “4 reasons your best it pros are leaving”, available at: <https://talentculture.com/4-reasons-your-best-it-pros-are-leaving/>, (Accessed 20 March 2018).
10. Lombardo, Michael M., Eichinger, Robert W. (1996) *The Career Architect Development Planner*, (1st ed.), Lominger, Minneapolis, USA.
11. Woodall, J. and Winstanley, D. (1998) *Management Development: Strategy and Practice*, Wiley-Blackwell, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2018 р.