Федеральное агентство по науке и образованию

Государственный Университет Управления

Факультет управление персоналом

Реферат по Менеджменту

**Особенности поведения сотрудников ИТ в современных**

 **организациях**

Москва 2008

**Содержание**

Введение 3

1. Общее понятие организационного поведения 4

2. Особенности сферы информационных технологий 5

3. Направления и особенности работы ИТ-специалистов 6

4. Мотивация и другие характеристики сотрудников ИТ 9

5. Особенности обучения сотрудников в области ИТ 13

6. Проблема использования служебных компьютеров в личных целях 13

Заключительные выводы 16

Литература 18

# Введение

Мы живем и действуем в мире организаций. Умение профессионально руководить организацией, эффективно строить свои взаимоотношения с подчиненными, начальниками, другими сотрудниками организации или даже просто чувствовать себя в ней комфортно требует определенного набора знаний и практических навыков. При этом необходимо учитывать, что каждая организация в чем-то индивидуальна, имеет свою специфику, традиции, права и обязанности, биографию, менталитет, культуру и т.д. Свои особенности есть и у каждого человека, работающего в организации. В то же время есть и много общего в особенностях поведения людей в определенных видах деятельности, так же как есть и общие черты психологии, поведения у сотрудников одной организации.

Каждый из нас в настоящем, прошлом или будущем — часть той или иной организации, мы проводим, проживаем в ней значительную часть жизни. Наши настроение и самочувствие, достижения и разочарования во многом связаны с организациями, в которых мы работаем, учимся, находимся. Наверное, не случайно японцы одним и тем же словом "учи" называют и свою семью, и свою организацию, а в России говорят: "Работа — второй дом".

Потребность в изучении и учете в практической деятельности проблем, связанных с индивидуальными и групповыми особенностями поведения сотрудников в организациях, ощущается большинством современных руководителей, менеджеров, специалистов в области связи с общественностью и управления персоналом. Поведение человека в организации определяется определяться не только его индивидуальными особенностями, но и также спецификой группы, в которую он включен, организации, в которой он работает.

Таким образом, существует объективная необходимость изучения проблем организационного поведения персонала, в частности, малоизученной специфики поведения сотрудников в области информационных технологий.

# 1. Общее понятие организационного поведения

В энциклопедическом словаре «Управление персоналом» под организационным поведением понимается «совокупность действий и поступков» индивида по его адаптации к условиям и требованиям окружения[[1]](#footnote-1). Действительно, в целом можно согласиться с этим определением, но вряд ли следует сводить все многообразие поведения человека к его приспособлению (адаптации) к чему-либо. При таком подходе явно занижаются (если вообще учитываются) роль собственной активности человека, его свобода воли, право выбора, возможности развития и самореализации личности. Кроме того, не определено, что понимается под окружением и как это связано с организацией.

По мнению И.А. Скопылатова и О.Ю. Ефремова[[2]](#footnote-2), организационное поведение наряду с поведением кого-либо (отдельного человека и групп людей) подразумевает и поведение, жизнедеятельность, функционирование в целом организации как некой системы, включающей в себя отдельных людей и их группы в качестве элементов, но не ограничивающейся ими, а на основе взаимодействия элементов получающей новое качественное состояние.

Научную дисциплину «Организационное поведение» можно определить как междисциплинарную отрасль знаний, изучающую закономерности взаимодействия и активности сотрудников, рабочих групп, обусловленные индивидуальными и групповыми (психологическими, социально-психологическими, профессиональными, педагогическими, управленческими) особенностями сотрудников и организации в целом.

Объектом изучения организационного поведения является организация, предметом — активность сотрудников и организации в целом, обусловленная их индивидуальными и групповыми (психологическими, социально-психологическими, профессиональными, педагогическими, управленческими) особенностями. При этом необходимо учитывать, что данные особенности во многом обусловлены вхождением человека в организацию, взаимодействием в ней с другими сотрудниками и оказывают существенное и многообразное влияние на развитие и функционирование организации, эффективность деятельности и психологическое состояние персонала.

Значительное место при изучении организационного поведения занимают такие вопросы, как психологическая структура и личностные качества работников, отношение к труду, мотивация, социально- психологические особенности и закономерности рабочих групп, межличностное, внутригрупповое и межгрупповое взаимодействие, конфликты, управление и принятие решений, лидерство и власть, организационная культура, управление поведением организации и ее развитие.

# 2. Особенности сферы информационных технологий

Под информационными технологиями понимается совокупность средств и приемов работы с информацией[[3]](#footnote-3).К ним относятся как традиционные технологии обмена информацией (книгоиздание, библиотечное дело, обычные справочные службы, почта, телефон, телеграф и др.), так и современные методы, связанные с компьютеризацией общества. Под информационными технологиями в нашей работе мы понимаем технические и программные средства, с помощью которых выполняются разнообразные операции по автоматизированной обработке информации во всех сферах человеческой деятельности с помощью компьютеров.

Рынок ИТ динамично развивается, повышается зрелость заказчиков, их готовность к внедрению сложных инфраструктурных решений, требующих значительной технической поддержки, дополнительного обучения, специализированных знаний и т.п. Следовательно есть все потенциалы для эффективного использования современных ИТ в работе организаций: есть спрос, есть предложение, есть квалифицированные человеческие ресурсы.

Сегодня лидируют те ИТ-направления, которые так или иначе связаны с финансами. К перспективам ИТ-рынка можно отнести следующее:

* все большее укрупнение;
* формирование когорты ИТ-лидеров, которые озаботились созданием собственного механизма контроля качества;
* формирование когорты профессиональных заказчиков, которые будут инвестировать в собственный персонал;
* вывод многих ИТ-подразделений крупных компаний на аутсорсинг;
* зарубежные инвестиции в ИТ, то есть выход на биржевые рынки, венчурные инвесторы и т. д.

Поскольку уже сейчас информационные технологии делятся на большое количество направлений (аппаратное обеспечение, программное обеспечение, телекоммуникации и т. д.), руководителям компаний нужно очень аккуратно подходить к выбору необходимых технологий, тщательно подбирая специалистов для решения тех или иных задач, обращать внимание на рекомендации экспертов в конкретных областях информационных технологий.

# 3. Направления и особенности работы ИТ-специалистов

ИТ-персонал сегодня — это многочисленная группа работников, выполняющая важнейшие экономические и другие функции. В 2004 г. во всех ИТ-компаниях, занимающихся в России разработкой программного обеспечения (ПО), трудилось около 40 тыс. программистов[[4]](#footnote-4). Всего в российской ИТ-сфере занято около 225 тыс. человек.

В настоящее время на российском ИТ-рынке пользуются активным спросом следующие ИТ-профессии[[5]](#footnote-5): 1) программист; 2) web-дизайнер; 3) оператор ЭВМ; 4) системный администратор; 5) техник по компьютеру.

Несмотря на значительное многообразие ИТ-профессий, профессия программиста в ИТ-отрасли является базовой. В основе работы компьютеризированных систем лежит процесс программирования. Информационные компьютерные технологии породили только одну, ранее не существующую массовую специальность — программист. Нужно отметить тенденцию «размывания» специалистов. К примеру, на российской рынке труда сейчас рынке большое количество людей, позиционирующих себя именно как «программисты», однако знания их, по большому счету, — чистая теория, еще не примененная на практике.

Особенности представителей других компьютерных профессий обуславливаются, в первую очередь, образованием и культурой, сформировавшимися в рамках специального, профессионального образования. В целом понятием «ИТ-специалист» можно обозначить работника сферы информационных технологий, использующего в процессе выполнения своих профессиональных обязанностей знания и навыки программирования. Поэтому мы употребляли слово "программист" в качестве его синонима.

Все вышеперечисленные профессии предполагают наличие у специалистов достаточно разнообразных и глубоких профессиональных знаний, формирующих кругозор для решения разнообразных специализированных задач. Однако потребность в ИТ-профессионалах в современных российских организациях значительно превосходит мощности высших учебных заведений. Поэтому в процессе приема на работу требования к кандидатам на вакантные должности часто ограничиваются способностью решения текущих технических проблем. Следствием подобной практики является приток в ряды ИТ-специалистов молодежи и представителей других профессий, уровень ИТ-подготовки которых оставляет желать лучшего.

Текущая ситуация на рынке ИТ-специалистов характеризуется существенным превышением спроса над предложением. Поиск необходимых узконаправленных специалистов может длиться месяцами, что влечет за собой убытки (порой весьма значительные) из-за вынужденных простоев или не выполненных бизнес-обязательств. Но, даже найдя необходимого специалиста, нет уверенности в том, что он оправдает ожидания компании.

Статистика неумолимо показывает — лишь 40% подчиненных устраивает своих руководителей. В отношении ИТ-менеджеров среднего звена этот процент еще ниже.

Существует такая тенденция, как отношение со стороны владельцев или руководителей бизнеса к ИТ-технологиям (особенно в малом и среднем секторе) как к второстепенной (или даже необязательной) составляющей бизнес-процессов.

В данный момент многие недооценивают роль грамотного управления ИТ-персоналом, и в скором времени именно это направление выйдет на первый план. Организация работы и использование потенциала ИТ-специалистов — сложная, но решаемая задача кадровой работы на предприятии.

Если ИТ оперативно следуют за изменениями бизнеса, то важно, чтобы кто-то отвечал за соответствие ИТ-персонала потребностям бизнеса.

Чтобы поведение персонала менялось, в реальном времени должно происходить управление корпоративными знаниями. То есть необходимо описать, как должен работать ИТ-отдел. Наиболее эффективный инструмент обеспечения непрерывности кадрового резерва — план развития персонала.

Многие компании идут по принципу «выращивания» нужных компетенций из числа уже имеющихся сотрудников.

Развитие персонала необходимо не только в случае «комплектации» кадров, но и для мотивации наиболее ценных ИТ-специалистов, повышения их лояльности к компании.

Анализ результативности работы персонала ИТ требует умения учитывать и личностные факторы, и уровень образования, и мотивированность сотрудников и пр. Разработка действенной системы показателей, которая бы предельно четко сигнализировала о положении дел, — задача непростая, порой требующая настоящего мастерства.

Нацеленность персонала на общий позитивный результат, уровень мотивации, обучение — вот далеко не все показатели, характеризующие эффективность персонала. Первый показатель дает представление об уровне заинтересованности и участия персонала ИТ-подразделения в решении и оптимизации задач автоматизации предприятия.

# 4. Мотивация и другие характеристики сотрудников ИТ

Уровень мотивации определяется показателями, которые отражают систему поощрений и уровень отдачи. Здесь же рассматриваются уровень и причины ротации кадров в отделе.

Уровень отдачи от проведенных мероприятий по обучению можно рассчитывать с помощью показателей, характеризующих вновь открытые направления в работе ИТ-отдела после проведения обучения, возросшее число обслуженных процессов и инноваций и пр.

Как и у других групп работников, мотивация ИТ-персонала базируется на потребностях и ценностях, достаточно глубоко изученных в обширной научной литературе по проблемам трудовой мотивации. В то же время имеет место определенная, а подчас — весьма значительная специфика, обусловленная особенностями менталитета, ценностных ориентации и установок ИТ-специалистов.

На основании исследования 15000 ИТ-профессионалов зарубежными учеными были выделены следующие черты характера и особенности поведения современного преуспевающего профессионального работника в области ИТ[[6]](#footnote-6):

1. степень общительности — как у всех людей, которые многим интересуются;
2. большая мотивированность значимостью своей работы;
3. большие сложности в понимании организационных вопросов, таких как обязательный приход на работу в определенное время, ношение пиджаков и галстуков и др.;
4. повышенная степень интеллигентности;
5. очень большое стремление к обучению и профессиональному росту, но, несмотря на это, меньшая, чем в других профессиях, потребность в карьерном росте;
6. повышенная степень беспокойства, нетерпеливости и требовательности по отношению к себе.

Один из создателей широко используемого в настоящее время языка программирования "Перл" ("Perl") Рэндел Шварц (Randal Schwartz) на основании собственных исследований пришел к выводу, что в обязательный набор личных качеств программиста высшего класса, входят[[7]](#footnote-7): 1) «лень»; 2) нетерпение; 3) самоуверенность.

Под «ленью» подразумевается такое времяпрепровождение, которая порождает инновации, а не полное безделье. «Ленивый» персонал мотивирован к систематическому изучению корней проблемы с целью ее подробного документирования и кардинального решения раз и навсегда. «Ленивый» ИТ-сотрудник должен быть еще и нетерпеливым, чтобы создавать системы, предсказывающие появление проблем еще до того, как они возникают.

Нетерпение является следствием ощущения ими понимания того, что в данный момент к решению задачи применен не оптимальный подход. Программисты должны быть также более самоуверенными, чем другие специалисты, чтобы испытывать чувство гордости за созданные и поддерживаемые системы, о которых никто не сможет сказать ничего плохого. Если все компоненты разработанной специалистом системы работают должным образом, он чрезмерно гордится своим детищем и несет за него ответственность.

В действительности ИТ-специалисты обладают разнообразными личностными и профессиональными качествами. Тем не менее, для персонала ИТ-отрасли характерны некоторые особенности, берущие начало в комплексе профессиональных ценностей и неписанных правил поведения, сложившихся за сравнительно небольшой 50-летний период существования ИТ-отрасли. Такие ценности и образцы поведения передаются ведущими ИТ-специалистами их преемникам через установки профессиональной деятельности, алгоритмы мышления, отдельные поступки и технологические операции и т.д.

Некоторые из рецептов и правил профессионального выживания могут препятствовать росту производительности труда и работе организации в целом. Так, например, одно из правил, передаваемых опытными сотрудниками многим начинающим программистам, гласит: «Сроки выполнения работ определяются посредством удвоения предложенного срока и добавления к результату еще 30% времени на всякий случай»[[8]](#footnote-8). Это правило во многом является следствием недостаточной подготовленности менеджеров, зачастую не умеющих правильно установить сроки решения задач для специалистов и создать атмосферу взаимного доверия и уважения.

На основе анализа имеющихся источников можно выделить следующие особенности работы ИТ-специалистов и их образа жизни:

* на их мотивацию больше, чем в организациях других отраслей экономики (с меньшей долей работников интеллектуального труда, чем в ИТ-сфере), влияет обстановка и отношение к работе, сложившиеся в рабочей группе;
* они обладают большим набором недокументированных ценностей, которые передаются молодым членам команды;
* их больше стимулирует перспектива профессионального роста и ее зависимость от личных усилий, чем размер зарплаты или должность;
* программисты обладают склонностью к поиску и созданию факторов собственной мотивации;
* они обладают большой потребностью в творчестве;
* их степень общительности такая же, как у всех нормальных людей, которые многим интересуются;
* они сильнее мотивированны значимостью своей работы для всего проекта и тем, что дает технология клиентам, нежели самой технологией, однако в отношениях с заказчиком они склонны ориентироваться на материально-техническое развитие ИТ-отрасли;
* они обладают низкой компетентностью в вопросах этики;
* они обладают повышенной степенью интеллигентности;
* им присуще большое стремление к обучению и профессиональному росту, но, несмотря на это, меньшая, чем в других профессиях, потребность в карьерном росте.

Рынок ИТ развивается так быстро, что постоянной проблемой является низкий уровень подготовленности персонала. Скорость подготовки квалифицированных кадров не соответствует скорости развития информационных технологий. Последние развиваются значительно быстрее. Все это показывает необходимость постоянного обучения персонала ИТ.

# 5. Особенности обучения сотрудников в области ИТ

Важность обучения персонала в области информационных технологий уже никем не ставится под сомнение. Если 10 лет назад российские руководители могли себе позволить политику «не знаешь — уволим, возьмём того, кто всё знает», то сейчас сторонники такого подхода рискуют просто разорить компанию. Знания в области IT-технологий устаревают в течение 3-5 лет[[9]](#footnote-9). Квалифицированных специалистов в несколько раз меньше, чем рабочих мест. Найти знающего всю специфику конкретного бизнеса человека, готового практически сразу выполнять сложные специфические бизнес-задачи, трудно, а обучать специфике в процессе работы нового сотрудника для компании крайне затратно. С увеличением конкуренции и усилением борьбы за сокращение бюджетов пришло понимание необходимости оценки квалификации и тщательного планирования и анализа затрат на обучение.

Как правило, система фирменного обучения включает в себя набор курсов, дающих знания различной полноты и глубины, требования к преподавателям и систему тестов для проверки знаний.

# 6. Проблема использования служебных компьютеров в личных целях

Всем известно, что человек не может концентрироваться на работе в течение всего рабочего дня, не секрет также, что большинство сотрудников тратят то или иное количество рабочего времени на решение личных вопросов. Как показывают исследования исследования[[10]](#footnote-10), проводимые компаниями GMI (Global Market Insite, Inc.) и Cisco Systems, что почти две трети сотрудников ИТ (65 %) проводит весь рабочий день за компьютером, поэтому везде (кроме Индии и Китая) все «личное», как правило, связано с использованием сети Интернет.

К примеру, около половины используют рабочие компьютеры для покупок через Интернет. Так, в Великобритании использование служебных компьютеров в личных целях допускает лишь 27% опрошенных, но зато почти вдвое больше — 53% признались, что совершают таким образом покупки в Интернете. Больше половины участников опроса (55%) заказывают через интернет канцелярские товары; 49 % — готовую еду; более 45 % респондентов покупают авиабилеты, компьютеры, комплектующие и книги. Популярны также покупки подарков (41 %), билетов на мероприятия (40), сотовых телефонов (37), аудиовидеодисков ( 33 %). Реже всего через интернет покупают предметы искусства (0,41), автомобили (0,83), а также животных и растения (2,07%).

5 наиболее характерных высказываний в своё оправдание: «Компании нет до этого дела», «У меня для этого нет другого времени, кроме рабочего», «Сомневаюсь, что мою компанию это волнует», «Покупки через Интернет не создают проблем для безопасности», «Думаю, мой служебный компьютер надёжнее домашнего».

21% всех опрошенных удалённых сотрудников позволяет друзьям, домочадцам и прочим посторонним лицам использовать свой служебный компьютер для доступа в Интернет. В Китае в этом признались 42% опрошенных. В Японии же, например, процент тех, кто предоставляет посторонним доступ к своему рабочему компьютеру — 13%, выше доли сотрудников, использующих его сугубо для своих личных целей (12%).

Каждый четвёртый опрошенный удалённый сотрудник заявил, что открывает электронные письма от неизвестных адресатов при работе за служебным компьютером. В Китае так поступает более половины респондентов — 57%. В Индии 20% опрошенных удалённых сотрудников заявили, что открывают и электронные письма, и прикреплённые файлы от неизвестных адресатов. В Бразилии так поступает 12% опрошенных.

Тайное подключение к чужой беспроводной сети и предоставление посторонним доступа к служебным компьютерам создают серьёзный риск для специалистов по информационным технологиям во всём мире. Например, в США неосторожное поведение удалённых сотрудников компании может полностью вывести из строя корпоративную сеть, вызвать утечку конфиденциальной информации и персональных данных. К этому приводит всего одна брешь в системе безопасности. Крупные предприятия, насчитывающие десятки тысяч сотрудников, особенно те, где работают люди из разных стран мира с разной корпоративной культурой, подвергаются ещё большему риску.

У 81 % опрошенных есть возможность просматривать на работе развлекательные сайты. Традиционной популярностью пользуются сайты знакомств, анекдоты и эротика. При этом лишь около 20 % работодателей пытаются ограничить подобную активность; в остальных случаях ограничения связаны лишь с необходимостью делать основную работу.

Последствия активного веб-серфинга таковы: 30 % сотрудников офисов ежедневно, а 25 % почти каждый день обмениваются интернет-ссылками на не относящиеся к работе темы со своими друзьями и знакомыми. Делают это редко или не делают вообще лишь 16 % респондентов. При этом примерно треть сотрудников посылает знакомым от 1 до 5 ссылок ежедневно, получая тот же объем «входящего трафика».

Огромной популярностью пользуется общение в сети. Так, 82 % офисных сотрудников просматривают на работе бесплатный почтовый ящик (для сравнения, корпоративной почтой пользуется 74 %). Программы обмена мгновенными сообщениями (ICQ, Miranda и т.д.) отрывают от работы 11% опрошенных; форумы и чаты в интернете посещают в рабочее время 45 % сотрудников ИТ.

Остается удивляться, как у народа остается время на paботу...

# Заключительные выводы

Прогресс информационного общества XXI века во многом определяется прогрессом информационных технологий. Именно с их помощью разрабатываются системы, позволяющие реально общаться многим людям в удаленных частях нашей планеты, а также создаются сложнейшие программные комплексы, обеспечивающие слаженную работу большого числа промышленных производственных цепей, которые тем самых оказываются способны заменить труд многих тысяч рабочих.

Особенности поведения сотрудников ИТ играет первостепенную роль в успешной деятельности любой современной организации. Это определяется сложностью мотивации специалистов сферы информационных технологий, которая обусловлена прежде всего особенностями их труда. Он, в высочайшей степени творческий, связан с созданием нового продукта и поэтому требует максимальной мобилизации интеллектуальных ресурсов. Его трудно измерить и планировать, он почти не поддается текущему внешнему контролю, традиционному денежному стимулированию. Результаты труда и, прежде всего, его качество, в большей степени, чем в других отраслях экономики, зависят от сознательности сотрудников, их внутреннего желания эффективно работать, создавать столь важную для информационного общества продукцию.

На нынешнем этапе развития рынка информационных технологий произошел переход от преимущественно индивидуального изготовления программного обеспечения к его массовому производству. В этих условиях доля вклада отдельного исполнителя в трудозатратах на весь проект уменьшается. Это приводит к снижению значимости усилий отдельных специалистов для общего успеха и, как следствие, ослаблению чувства личной сопричастности к коллективным результатам. Однако последствия от одиночных ошибок могут быть весьма ощутимыми для всей организации.

В целом можно сделать вывод, что успешная работа современной организации очень сильно зависит от эффективной и слаженной работы сотрудников информационных технологий, при максимальных отдачах от каждого члена ИТ-команды, его высокой мотивированности.

# Литература

1. Dickerson С. In praise of laziness //
2. Thomsett R. Clients and computing professionals: An evolutionary perspective // Professional Computing. Australian Computer Society. — July 1992.
3. Thomsett R. Out of the Pit //
4. Громкова М.Т. Организационное поведение. — М., 1999.
5. Гудзенко Д. Оценка эффективности обучения персонала в области информационных технологий // Управление персоналом, 2007, № 11. С. 72—75.
6. Дьяконов В.П. и др. Новые информационные технологии. — М.: СОЛОН-Пресс, 2005.
7. Исследование поведения сотрудников в рабочее время // Маркетинговые исследования в Украине, №6, 2006. С. 77.
8. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации. — М., 1999.
9. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. — М., 1998.
10. Романова Е.С. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. — СПБ.: Питер, 2004.
11. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Теоретические подходы к курсу "Организационное поведение". — М.: 2007. — 81 с.
12. Управление персоналом // Энциклопедический словарь. — М., 1998.
13. Шалманов С. Неурожай умов // CNews. — Июль 2005. — №4. — С. 28-30.
1. Управление персоналом // Энциклопедический словарь. — М., 1998. С. 218. [↑](#footnote-ref-1)
2. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Теоретические подходы к курсу "Организационное поведение". — М.: 2007. С. 8. [↑](#footnote-ref-2)
3. Дьяконов В.П. и др. Новые информационные технологии. — М.: СОЛОН-Пресс, 2005. — С. 21. [↑](#footnote-ref-3)
4. Шалманов С. Неурожай умов // CNews. — Июль 2005. — №4. — С. 28-30. [↑](#footnote-ref-4)
5. Романова Е.С. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. — СПБ.: Питер, 2004. [↑](#footnote-ref-5)
6. Thomsett R. Out of the Pit // http://www.thomsett.com.au/main/articles/hot/hotoutofpit.htm [↑](#footnote-ref-6)
7. Dickerson С. In praise of laziness // http://www.infoworld.com/article/02/02/15/020218opconnection l.html [↑](#footnote-ref-7)
8. Thomsett R. Clients and computing professionals: An evolutionary perspective // Professional Computing. Australian Computer Society. — July 1992. [↑](#footnote-ref-8)
9. Гудзенко Д. Оценка эффективности обучения персонала в области информационных технологий // Управление персоналом, 2007, № 11. С. 72. [↑](#footnote-ref-9)
10. Исследование поведения сотрудников в рабочее время // Маркетинговые исследования в Украине, №6, 2006. С. 77. [↑](#footnote-ref-10)