

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

**Причины текучести персонала в продуктовой IT-компании и мероприятия
по ее оптимизации**

Выпускная квалификационная работа
студентки 4 курса бакалаврской программы,
профиль — Управление человеческими ресурсами
КОЗЛОВОЙ Александры Филипповны

(подпись)

Научный руководитель
к.п.н., доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом
ЗАМУЛИН Андрей Леонидович

(подпись)

Санкт-Петербург

2020

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Козлова Александра Филипповна, студентка 4 курса направления 080500 — Менеджмент (профиль подготовки — Управление человеческими ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Причины текучести персонала в продуктовой IT-компании и мероприятия по ее оптимизации», предоставленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

_____ (Подпись студента)

_____ (Дата)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ	7
1.1 Сущность явления текучести кадров	7
1.2 Модели, используемые для исследования текучести кадров	12
1.3 Причины текучести кадров	25
1.4 Причины текучести кадров в IT-компаниях	31
Вывод по главе 1	42
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ПРОДУКТОВОЙ IT-КОМПАНИИ «Х» ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ МЕР ПО ЕЕ ОПТИМИЗАЦИИ	44
2.1 Описание кадрового состава исследуемой организации	44
2.2 Текучесть кадров в исследуемой продуктовой IT-компани	48
2.3 Корпоративная культура продуктовой IT-компани X: сильная или слабая	59
2.4 Алгоритм исследования текучести кадров в продуктовой IT-компани	62
2.5 Рекомендации по оптимизации текучести персонала	68
Вывод по главе 2	74
Заключение	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	75
ПРИЛОЖЕНИЯ	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Материальные факторы мотивации персонала	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Нематериальные факторы мотивации персонала	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Вопросы для глубинного интервью с операционным директором	81
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Вопросы для глубинного интервью с текущими сотрудниками	81
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Вопросы для глубинного интервью с бывшими сотрудниками	85

ВВЕДЕНИЕ

В настоящий момент времени сфера информационных технологий является одной из самых востребованных на российском рынке труда¹. Экспертами была проведена аналитика, в ходе которой выяснилось, что наиболее востребованными узкоспециализированными профессиями в 2020 году будут являться программисты, разработчики приложений, аналитики Big Data, тестировщики, а также product-менеджеры и project-менеджеры. Несмотря на текущие изменения в экономике, можно с уверенностью заявить, что отрасль выдержит все испытания и будет дальше стремительно развиваться. Рынок труда наполнен высококвалифицированными сотрудниками, которые пользуются постоянным спросом, и стабильно пополняется новыми игроками. В борьбе за лидерство на рынке компании все время находятся в поиске лучших кандидатов на их должности. Однако заполучив драгоценного кадра не всегда удается его удержать.

Проблема текучести кадров была актуальна всегда. Даже несмотря на большой объем соискателей, не всегда удается найти подходящего по всем параметрам. К счастью, это не доставляет компаниям излишнего дискомфорта, ведь они всегда могут адаптировать сотрудника под себя, в большинстве случаев, именно так и происходит. Однако более досадно для компании-работодателя заполучить сотрудника, а потом потерять его из-за своей халатности. Причин тому много: начиная от отсутствия помощи сотруднику в период адаптации, заканчивая неудовлетворенностью работника высшим руководством. Уход сотрудника из компании влечет за собой значительные временные, энергетические, ну и конечно же, финансовые потери.

Данная исследовательская работа затрагивает проблему текучести кадров в продуктовой IT-компании, которая является субъектом малого предпринимательства. Организация занимается разработкой своего собственного продукта — мобильного приложения, связанного с тематикой финансов. На текущий момент в компании числится 21 сотрудник, среди которых:

- Генеральный директор;
- Операционный директор;

¹ Эксперты назвали самые востребованные в 2020 году профессии // Сайт. — РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5df7047a9a79475240ca867d> (дата обращения: 29.03.2020)

- Продуктовый отдел;
- Отдел разработки (iOS-разработчики, Android-разработчики и Front-end- и Back-end-разработчики);
- Отдел тестирования;
- Маркетинговый отдел;
- Отдел технической поддержки клиентов.

Управлением человеческими ресурсами занимается операционный директор.

Управленческая проблема, которая стала основополагающей причиной проведения исследования, заключается в том, что несмотря на все усилия, которые прилагает компания для закрытия вакансий нужными людьми, создания благоприятного делового климата, нахождения подхода к каждому члену команды, показатели движения рабочей силы в организации не удовлетворяют высший менеджмент. Главные усилия автора направлены на анализ положения кадровой политики в компании, выявление

Следовательно, проблема исследования состоит в отсутствие понимания проблем, влекущих за собой неудовлетворительные показатели: четкого образа кандидата, который соответствовал бы корпоративной культуре организации, непонимание факторов, влияющих на лояльность сотрудников, их мотивацию, а также сохранение их интереса к компании как работодателю.

Исследовательские вопросы можно сформулировать следующим образом:

- Является ли показатель уровня текучести персонала в продуктовой IT-компании «Х» реально высоким?
- Какие факторы влияют на текучесть кадров в данной организации?

Цель данного исследования заключается в разработке комплекса мер по оптимизации текучести кадров в компании.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач:

- Изучить общие модели и причины текучести кадров, основываясь на классической и современной литературе;
- Изучить причины текучести кадров, касающиеся IT-отрасли, основываясь на классической и современной литературе;
- Проанализировать кадровый состав продуктовой IT-компании;

- Выявить факторы, которые влияют на текучесть кадров в продуктовой IT-компании;
- Разработать меры по оптимизации текучести кадров в продуктовой IT-компании.

Объектом исследования является продуктовая IT-компания «X».

Предметом исследования является механизм управления текучестью кадров по продуктовой IT-компании «X».

Для решения проблемы автором была выбрана смешанная методология исследования. Количественный метод включал сбор информации о движении кадров за последние два полных года (2018-2019 гг.). Качественный метод подразумевает под собой проведение глубинного интервью с отобранными респондентами, в числе которых бывшие сотрудники, нынешние сотрудники, операционный директор, а также HR-специалист.

Среди ожидаемых результатов от исследовательской работы: разработка комплекса практических рекомендаций по оптимизации текучести кадров в данной компании и способа их реализации; создание модели жизненного цикла сотрудника применимо к организациям такого типа.

Практическая значимость работы заключается в разработке конкретных действий, помогающих компании-работодателю удерживать сотрудников при помощи повышения их лояльности, заинтересованности и мотивированности.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

1.1 Сущность явления текучести кадров

Как известно, одним из наиболее ценных ресурсов для предприятия являются трудовые ресурсы. В случае рассмотрения отдельных фирм для обозначения данного термина также используются термины «кадры» (штатные работники) и «персонал». В связи с этим, компаниям крайне необходимо уделять должное внимание данной области.

Так как персонал постоянно находится в «динамике», в данной работе стоит рассмотреть такое понятие как «движения кадров». Под движением кадров подразумевают совокупность всех случаев поступления в организацию сотрудников, и всех случаев их выбытия из организации. Следовательно, такие показатели как «оборот по приему сотрудников» и «оборот по выбытию сотрудников» являются абсолютными для данного процесса. Дадим определение данным терминам.

Оборот по приему — это число зачисленных на работу лиц при различных условиях.

Оборот по выбытию — это число лиц, ушедших из организации за определенный период времени, который группируют по причинам. Далее исходя из причин оборот определяют либо как «необходимый, либо как «излишний».

Необходимый оборот по выбытию неизбежен, во большинстве случаев предсказуем и имеет объективные причины: состояние здоровья работников, требование законодательства (приказ о воинской службе), естественные моменты (пенсионный возраст, состояние здоровья)².

Субъективные причины выбытия связаны непосредственно с текучестью персонала.

Для того чтобы ввести термин «текучесть кадров», важно взять во внимание, что данное понятие можно классифицировать по-разному, но автор исследования выбрал следующий вариант, который весьма полно и доходчиво описывает всю сущность данного термина:

- текучесть кадров как процесс;

² Ужахова, Л. М. Управление персоналом: учебное пособие // Л. М. Ужахова. — Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2013. — 28 с.

- текучесть кадров как показатель;
- текучесть кадров как фактор³.

Под текучестью кадров в качестве процесса подразумевается «форма перераспределения рабочей силы, характеризующаяся неорганизованным, непосредственно планомерно нерегулируемым перемещением работников относительно места работы»⁴. Владение пониманием текучести кадров, именно как процесса в целом, позволяет видеть его конкретные закономерности, в результате анализа которых можно выявить мероприятия по оптимизации сложившейся ситуации. В рамках данной классификации к текучести кадров относят увольнения по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины.

Стоит отметить, что текучесть кадров как процесс неизбежен для всех компаний и имеет не только отрицательный характер. Во многих кейсах компании остаются только в плюсе от ухода таких сотрудников, чья производительность падает ниже ожиданий компании. Плохие рабочие показатели, не соблюдение трудовых норм, опоздания и прочие негативные факторы обходятся дорого организации, следовательно это хорошо для бизнеса не держать такого сотрудника и заменить его кем-то, чья производительность соответствует или превышает ожидания, что, соответственно, способно повысить прибыльность компании. Также бывает, что на место имеющихся сотрудников появляются более квалифицированные кадры, таланты, имеющие особые навыки и умения, способные принести компании конкурентные преимущества. Однако часто ситуация складывается так, что компания теряет сотрудников, чья производительность, навыки и квалификация являются ценными ресурсами, в таком случае текучесть имеет негативный характер⁵. Но даже в таких случаях, если показатель текучести кадров находится в пределах нормы, то это лишь естественные последствия развития бизнеса. Текучесть персонала представляет реальную угрозу для организации лишь в том случае, когда ее показатель попадает в «критические» значения, то есть превышающие норму.

³ Кондакова, А.А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий // Сайт. — Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. — № S1. — URL: <http://e-koncept.ru/2017/470006.htm> (дата обращения: 29.03.2020)

⁴ Новицкий, А. Г. Население и трудовые ресурсы: справочник // сост. А. Г. Новицкий. — М.: Мысль, 1990. — 283

⁵ Employee Turnover: Definition, Types, Causes of Employee Turnover // Сайт. — IEduNote. — URL: <https://www.iedunote.com/employee-turnover> (дата обращения: 28.04.2020)

Текучесть кадров как показатель является количественным параметром, описывающим ситуацию в организации. Подход к вопросу текучесть в качестве процесса не является полным, ведь он не отображает ни причин, ни последствий текучесть, оказываемых на деятельность бизнеса. Анализ количества работников, покидающих предприятие, обеспечивает сведения, применимые для прогнозирования предложения, то есть расчеты можно производить на основе объема потерь, которые, возможно, придется восполнять для эффективного функционирования предприятия⁶.

Существует множество методов измерения текучесть персонала, но автор предпочел сосредоточить внимание лишь на наиболее актуальных для данного исследования.

Несомненно, каждый, кто сталкивается с изучением текучесть персонала в компании, в первую очередь прибегает к коэффициенту текучесть кадров, который рассчитывается как:

$$\text{Количество уволившихся за определенный период} \times 100 \% / \text{Среднесписочное количество сотрудников за тот же период}, \quad (1)$$

где среднесписочное количество сотрудников считается как суммарное количество сотрудников за каждый месяц периода, деленное на количество месяцев в периоде.

Это базовый показатель, без которого невозможно обрисовать ситуацию по текучесть в организации. Остальные показатели, по сути, являются лишь наиболее подробными или более локальными, что немаловажно для корректности показателей.

Несмотря на простоту данного метода расчета кадровых потерь, у нее есть недостатки. Значение может оказаться «опасным» за счет большой текучесть кадров относительно общей небольшой доли работников, особенно в периоды, когда идет активный прием персонала на работу в организации. Также этот показатель может быть слишком «общим», так как распространен на всю компанию, охватывая все профессии и работников с большим и малым стажем работы.

Ранее автором упоминалось, что для каждой компании существует свой «нормальный» или «естественный» показатель текучесть персонала, в зависимости от сферы деятельности он будет различаться. Например, нормы текучесть для производственных

⁶Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. — 8-е изд. //М. Армстронг. — М.: Питер, 2004. — 328 с.

предприятий, торговых предприятий и IT-компаний будет разной. Однако различия в приемлемых показателях зависят не только от данной характеристики, но и от многих других. Например, в разных странах или даже в разных местностях одной страны коэффициент текучести персонала будет отличаться из-за специфики ведения бизнеса, социальных факторов, культурных особенностей и. т. п. Так как из-за недостатка информации в открытом доступе по текучести кадров в организациях, схожих с исследуемой компанией по всем параметрам, автор не может рассчитать наиболее точный коэффициент текучести, за приемлемое значение будем считать показатель до 18%, который был посчитан рекрутинговым агентством Antal в 2019 году для владельцев IT- и телеком- бизнесов⁷.

Для текучести кадров крайне важно считать показатели не только по всей организации, но и по отдельным подразделениям, группам сотрудников, и.т.д. Так, например, одинаковый показатель текучести для менеджеров по продажам и логистов в торговой компании может быть абсолютно нормальным для вторых, но критичным для первых, ведь они имеют больший вес для компании, являются ключевыми сотрудниками, предоставляющими конкурентное преимущество бизнесу.

Стоит брать во внимание, что для каждого уровня персонала организации также разные показатели приемлемой текучести кадров. Коэффициент для высшего менеджмента должен находиться в пределах 5%, ведь это наиболее значимые игроки в организации, замена которых будет более трудоемкой и ресурсозатратной. В то же время, для линейного персонала данный показатель гораздо выше: от 10% до 30%. Исходя из этого, можно заключить, что чем выше квалификация сотрудника, тем он более незаменим для организации, которая тратит много усилий для его удержания⁸. Следовательно, приемлемый уровень текучести персонала обратно пропорционален его квалификации.

К характеристикам, которые влияют на показатель приемлемого уровня текучести персонала в компании, ко всему прочему, относят стадии жизненного цикла организации. Происходит это из-за того, что цели компании на каждом этапе различаются, а менеджеры, которые отслеживают эффективность управления персоналом в организации, не могут обойти стороной такой значимый показатель. Так для выросшей организации в стадии

⁷ Текучесть персонала в компаниях стала расти // Сайт. — Антал. — URL: https://antalrussia.ru/news/Staff_turnover/?sphrase_id=4769 (дата обращения: 29.03.2020)

⁸ Норма текучести кадров: когда HR-у бить тревогу // Сайт. — HR-Директор. — URL: <https://www.hr-director.ru/article/67494-norma-tekuchesti-kadrov-19-m10> (дата обращения: 29.03.2020)

зрелости, менеджменту нужно закрепить организационную структуру, сделать ее максимально эффективной, чтобы в полной мере реализовывать планы по производству продуктов или предоставлению услуг, которые находятся на пике востребованности. Исходя из этого, можно предположить, что коэффициент текучести персонала для данного этапа жизненного цикла организации должен быть ниже и стабильнее, чем для этапах формирования, роста и спада. Если данное условие не выполняется, то организации следует подробно проанализировать всю кадровую политику на предмет фактора, влияющего на это.

Вместе с коэффициентом текучести кадров полезно рассматривать коэффициент обновления (приема) кадров, который рассчитывается следующим образом⁹:

$$\frac{\text{Количество принятых сотрудников за определенный период} \times 100 \%}{\text{Среднесписочное количество сотрудников за тот же период}}, \quad (2)$$

где среднесписочное количество сотрудников считается как суммарное количество сотрудников за каждый месяц периода, деленное на количество месяцев в периоде.

Важно понимать, что когда сотрудники покидают свои рабочие места, они не остаются пустовать, а все равно, в конечном итоге, занимают другие работники. Поэтому для того чтобы оценить реальную критичность ситуации, нужно использовать коэффициент оборота персонала. Данный показатель отражает эффективность процесса подбора в компании, а также, в некотором смысле, развитость бренда работодателя: получается ли за определенный период восполнить нехватку рабочей силы в организации. Для расчета используем следующую формулу¹⁰:

$$\frac{\text{Количество уволенных сотрудников за период}}{\text{Количество принятых сотрудников за период}} * 100 \%, \quad (3)$$

⁹ Лазарева, О. 5 ключевых кадровых коэффициентов. Нормативы, формулы расчета // О. Лазарева. — Сайт. — Налоги и бухгалтерия. Онлайн журнал. — URL: <https://online-buhuchet.ru/kadrovye-koeficienty/> (дата обращения: 29.03.2020)

¹⁰ 12 метрик текучести персонала [Электронный ресурс] // hr-portal.ru — Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/12-metrik-tekuchesti-personala>

Если показатель принимает значение выше 100%, то это указывает на снижение укомплектованности штата, а следовательно вероятное снижение показателей эффективности деятельности предприятия.

Исходя из описания текучести как показателя, можно сделать вывод, что для организаций нет единого приемлемого коэффициента текучести кадров, и каждая организация рассчитывает ее самостоятельно, учитывая все специфические характеристики организации. Компания может выявить нормальный уровень текучести через показатели текучести кадров за определенный период в прошлом, однако это не очень достоверно, ведь скачок по показателям текучести может все равно быть в пределах нормы, а финансовые убытки компания будет нести из-за других факторов, по типу плохо налаженных рабочих процессов. Поэтому чаще всего берутся общие показатели по отраслям, которые очень любезно каждый год рассчитывают рекрутинговые агентства. Однако, если конкретность показателя крайне необходима для организации, то можно провести HR-бенчмаркинг, хоть это и значительно тяжелее из-за отсутствия данных в открытом доступе. В таком случае обычно также обращаются к услугам рекрутинговых агентств.

В качестве текучести кадров как фактора автор классификации подразумевает драйверы, которые сподвигают работника сменить место работы. Их принято делить на внутренние и внешние: к первым относят неудовлетворенность работника рабочими процессами, корпоративной культурой, организационным климатом, и т.д.; ко вторым — экономическую ситуацию в стране, региональные факторы, демографическую ситуацию и прочее¹¹. В разрезе данной классификации, автор описывает большую часть своего исследования, поэтому далее в работе еще будет более подробный разбор данного аспекта.

1.2 Модели, используемые для исследования текучести кадров

Резкое увеличение заинтересованности людей явлением текучести кадров пришлось на начало XX века. Уже тогда журнал прикладной психологии «JAP» и другие ведущие научные издания начали активно публиковать исследования, связанные с этим вопросом. Это отражает давнее и растущее понимание того, как текучесть кадров существенно влияет на организационное функционирование. На сегодняшний день исследователи в своих работах

¹¹ Кондакова А. А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2017. — № S1. — С. 30—35. — URL: <http://e-koncept.ru/2017/470006.htm>.

ставят перед собой самые разнообразные вопросы, тем самым пытаюсь сформулировать полную картину сущности явления «текучести кадров».

Первое значимое исследование, которое положило начало исследованию текучести кадров, было проведено Мэрионом Биллсом в 1925 году. Автор провел эмпирическое исследование текучести кадров в Японии, показав, что клерикальные работники чаще увольнялись, если их отцы были профессионалами или владельцами малого бизнеса, чем те, чьи отцы работали на неквалифицированных или полуквалифицированных работах. Помимо статистических тестов, выявляющих связь профессионального статуса родителей и текучести кадров, Биллс также ввел прогнозный дизайн исследования для оценки того, могут ли прикладные вопросы предсказать оборот¹².

Долгое время, после первых исследований, проблеме текучести кадров не уделяли достаточного внимания, однако в период 60-х — 70-х годов XX века было написано достаточное количество работ, в которых освещался процесс прогностической валидации тестов на взвешенные бланки приложений (Weighted Application Blank) и других отборочных тестов. Под валидностью понимают суждение об адекватности и степени пригодности полученных эмпирическим путём выводов¹³. Взвешенные бланки приложений используют для взвешивания информации о человеке из бланка заявления о приеме на работу, чтобы предсказать некоторые аспекты рабочего процесса, в том числе и текучести кадров¹⁴. Они работают по принципу, что «лучшим предсказателем будущего поведения является прошлое поведение», а самым простым способом измерения прошлого поведения является то, что заявитель пишет в своей заявке¹⁵. Бюэль в 1964 году показал, что такого рода бланки имеют

¹²Bills, M. A. Social status of the clerical work and his permanence on the job. *Journal of Applied Psychology* // M. A. Bills. — Сайт.— Apa Psycnet.— URL: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0065881> (дата обращения: 29.04.2020)

¹³ Messick, S. Validity // R. L. Linn (Ed.). *Educational measurement*, 3rd ed.— New York: Macmillan, 1989.— P. 13—103

¹⁴ Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., Meglino, B. A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process // *Psychological Bulletin*. — Сайт. — ResearchGate. — URL: https://www.researchgate.net/publication/200130259_A_Review_and_Conceptual_Analysis_of_the_Employee_Turnover_Process (Дата обращения: 28.04.2020)

¹⁵ Furnham, A. *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization* // Сайт. — Books Google. — URL: <https://books.google.ru/books?id=cZYmPu8S-VsC&pg=PA198&lpg=PA198&dq=wab+buel&source=bl&ots=xY9QwMWaeJ&sig=ACfU3U1Ma0iW0ZObwVaAwZ0BTOX4V8nYfA&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwiRyvihsrbpAhXNUJoKHRLtAnS06AEwAHoECAgQAQ#v=onepage&q=wab%20buel&f=false>. — 196с. (дата обращения: 29.04.2020)

значение как для анализа ситуации в настоящем моменте, так и для прогностических целей¹⁶. Впоследствии многие исследователи использовали прогностические способности бланков в своих работах для выявления закономерностей в конкретных кейсах.

Чуть позднее ученые начали связывать текучесть кадров с удовлетворенностью сотрудников работой. Несмотря на то, что эта взаимосвязь впервые была упомянута в 1955 году Артуром Брейфилдом и Волтером Крокеттом¹⁷, именно Джозеф Вайц и Роберт Нуколс (1955) стали авторами первого исследования, опубликованного в *Journal of Applied Psychology*. Они использовали статистические тесты для установления отрицательного влияния от неудовлетворенности работой сотрудником на эффективность рабочего процесса, однако их критерий также включал в себя беспричинное увольнение¹⁸. Расширяя этот тест, Чарльз Хулин ввел методологические особенности, которые впоследствии стали отличительными чертами «стандартного дизайна исследования»¹⁹. Они подразумевали под собой использование психометрически обоснованных показателей удовлетворенности работой (Smith, Kendall, & Hulin, 1969 г.), использование перспективного дизайна исследования для укрепления внутренней валидности, оценку добровольных увольнений, а не всех форм увольнений, и фокусирование внимания на отношениях на индивидуальном уровне, а не на уровне агрегированных (объединенных) показателей (Brayfield & Crockett, 1955 г.). Позже Хулин сделал вывод, основанный на квази-эксперименте, что действия компании, направленные на повышение удовлетворенности сотрудников работой, со временем приводят к снижению текучести кадров²⁰.

Вдохновленные идеей того, что неудовлетворенность работой напрямую влияет на уход сотрудников, исследователи начали обращаться к более широким теориям. Например, так было проведено множество работ, основанных на двухфакторной теории Герцберга. В 1959 году Фредерик Герцберг, Бернард Мауснер и Барбара Снидерман разработали теорию,

¹⁶ Messick, S. Validity // R. L. Linn (Ed.). *Educational measurement*, 3rd ed.— New York: Macmillan, 1989.— P. 13—103

¹⁷ Brayfield, A. H., Crockett, W. H. Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin* // Сайт.— *Apa Psycnet*.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1956-06387-001> (дата обращения: 29.03.2020)

¹⁸ Weitz, J., Nuchols, R. Job satisfaction and job survival. *Journal of Applied Psychology* // Сайт.— *Apa Psycnet*.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1956-05316-001> (дата обращения: 28.04.2020)

¹⁹ Hulin, C. L. Job satisfaction and turnover in a female clerical population. *Journal of Applied Psychology* // Сайт.— *Apa Psycnet*.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1966-11545-001> (дата обращения: 28.04.2020)

²⁰ Hulin, C. L. Effects of changes in job-satisfaction levels on employee turnover. *Journal of Applied Psychology* // Сайт.— *Apa Psycnet*.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1968-09556-001> (дата обращения: 29.04.2020).

согласно которой, факторы, приводящие к удовлетворенности работой, отделены и отличаются от факторов, приводящих к неудовлетворенности работой. Внутренние факторы, или удовлетворенность, относятся к тому, что человек делает в своей работе. Внешние факторы, или неудовлетворенность, относятся к среде, в которой он выполняет свою работу²¹. Позже в 1964 году Герцберг назвал эти две группы факторов как гигиенические и мотивационные. По классификации автора, наличие гигиенических факторов не является гарантом удовлетворенности сотрудников работой и созданием у них внутренней мотивации, но, в то же время, их отсутствие или плохое состояние ведет к неудовлетворенности сотрудника работой. Гигиенические факторы отражают внешние аспекты работы и включают в себя политику компании, практику управления, контроль, межличностные отношения, рабочие условия, зарплату, статус и безопасность. Вторая группа факторов, связана с наполненностью труда сотрудника, с его внутренней мотивацией: признанием, престижностью работы, возможностью карьерного и профессионального роста, и так далее. Именно эти мотиваторы способствуют повышению удовлетворенности работника, которая впоследствии ведет к качественным трудовым результатам²².

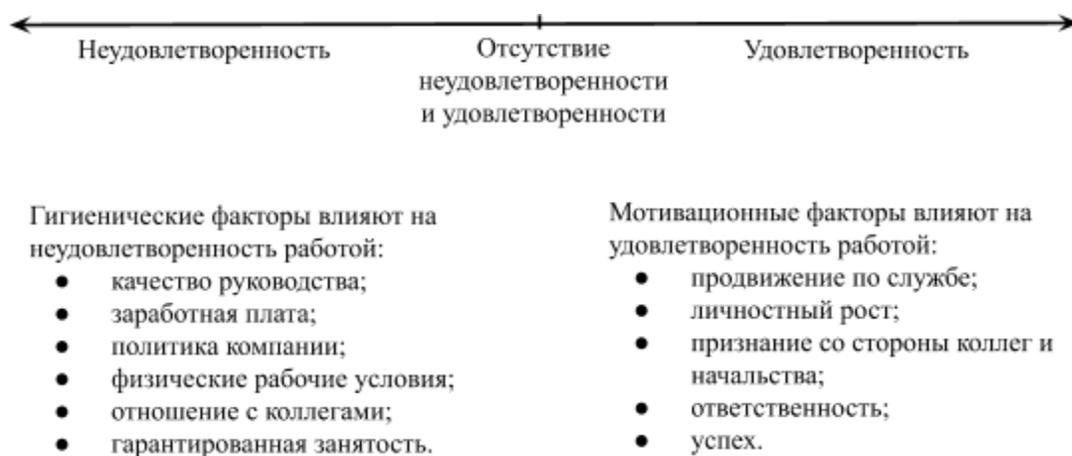


Рис.1 Двухфакторная модель Ф. Герцберга (1964 г.)

[Источник: Herzberg, 1964, p. 6]

²¹ Herzberg, F., Mausner, B., Barbara B. The Motivation to Work (2nd ed.)// F. Herzberg.— New York: John Wiley, 2011. — 180 p.

²² Herzberg, F. Work and the Nature of Man. // F. Herzberg.— Cleveland: World Publishing, 1966.— 203p.

Несмотря на то, что двухфакторная теория Герцберга дала возможность исследователям рассматривать проблему текучести кадров с точки зрения неудовлетворенности и удовлетворенности сотрудников работой, многие отмечали то, что она не может быть универсальной для всех компаний. Так Роберт Спилэйн в 1973 году провел исследование, в ходе которого выяснилось что менеджеры среднего звена уходили из-за неудовлетворенности своей должностью: внутренние факторы имели более низкие оценки, но различия между двумя группами факторов рабочего места были несущественными. Однако такой внешний фактор, как заработная плата, оказал наибольшее влияние на решение сотрудников об увольнении²³. Валидность кодирования заработной платы как внешнего фактора беспокоит многих исследователей. Герцберг сам признал трудности, связанные с кодированием этого фактора с точки зрения внутренней и внешней дихотомии факторов рабочего места²⁴. Врум в своей работе утверждал, что заработная плата является наиболее частым источником неудовлетворенности, но наименее частым источником удовлетворения²⁵. Спилэйн сделал вывод о том, что последующие исследования должны рассматривать относительно однородные группы отдельно, так как может получиться так, что теория Герцберга будет применима исключительно к определенным профессиональным группам.

Переломным моментом в вопросе рассмотрения текучести персонала можно назвать исследование Джеймса Марча и Герберта Саймона, которые в своей книге представили мотивационный анализ под названием «Организационное равновесие». Если говорить более конкретно, то отдельные лица поддерживают свое участие в организации до тех пор, пока стимулы остаются в ней совпадают с их вкладом или превышают их. Два основных фактора, влияющих на это равновесие, описываются как осознанная желательность выхода из организации и полезность альтернатив, отвергнутых ради того, чтобы остаться в организации, то есть осознанную легкость выхода²⁶. С годами концепции восприятия

²³ Spillane, R. Intrinsic and extrinsic job satisfaction and labour turnover *Occupational Psychology* // Сайт.— Apa Psycnet.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1974-33358-001> (дата обращения: 29.04.2020)

²⁴ Herzberg, F. *Work and the Nature of Man*. // F. Herzberg.— Cleveland: World Publishing, 1966.— 203p.

²⁵ Vroom, V. H. *Work and Motivation*. // V.H. Vroom.— New York: Wiley, 1994. — 397p.

²⁶ March, J. G., Simon, H. A. *Organizations*. // J.G. March.— New York: John Wiley, 1993.— 300 p.

Messick, S. *Validity* // R. L. Linn (Ed.). *Educational measurement*, 3rd ed.— New York: Macmillan, 1989.— P. 13—103

удовлетворенности и альтернатив стали служить основой для большей части литературы о добровольной текучести персонала.



Рис.2 Модель мотивации Д. Марча и Г. Саймона (1958 г.)

[Источник: March & Simon, 1958, p. 99]

Одним из основных направлений теоретизирования текучести кадров было уточнение того, как именно неудовлетворенность работой приводит уходу сотрудника. В наиболее влиятельной работе, посвященной данной проблеме, Билл Мобли представил процессную модель того, как неудовлетворенность сотрудника приводит к его выбытию из организации и, в конечном счете, к текучести кадров. Он теоретизировал линейную последовательность и получил следующую цепочку, указанную на рисунке 3.

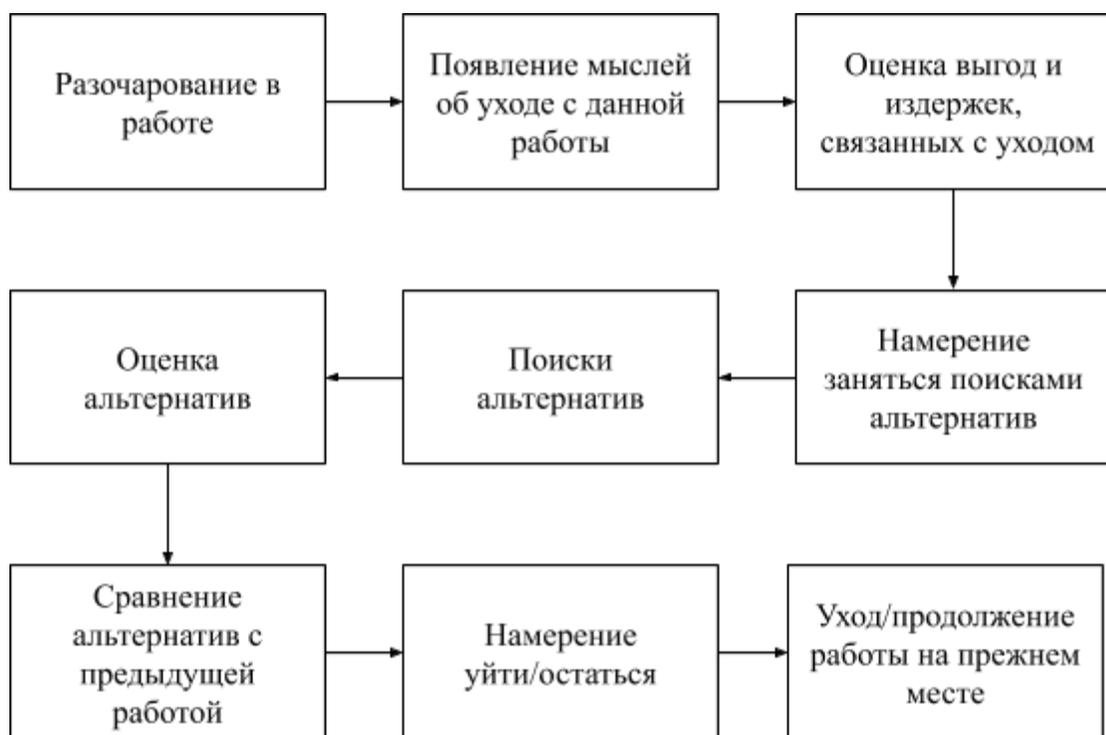


Рис.3 Модель текучести кадров Б. Мобли (1977 г.)

[Источник: Златин, 2008, с. 376]

Важно отметить, что модель Мобли применима только к тем людям, у которых чувство неудовлетворенности работой появляется последовательно, не импульсивно, и для тех, кто предварительно не ищет альтернативы для того, чтобы покинуть рабочее место.

В 1979 году Мобли совместно с Роджером Гриффетом, Гербертом Хэндом и Брюсом Меллинго развил свою модель в направлении изучения удовлетворенности работой и ее причинах, и указал в ней широкий спектр факторов, объясняющих: почему люди увольняются. Модель предполагает наличие четырех основных составляющих решения об увольнении, а именно: удовлетворенность работой, ожидаемая полезность альтернативных ролей внутри организации, ожидаемая полезность альтернативных ролей вне организации, а также ценности и роли, не связанные с работой. Это была первая работа, в которой было признано, что ценности, не относящиеся к работе, также лежат в основе текучести кадров²⁷. Теоретической основой для построения конструкции удовлетворенности работой является

²⁷ Moble, W., Griffeth, R., Hand, H., Meglino, B. A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process // Psychological Bulletin. — Сайт. — ResearchGate. — URL: https://www.researchgate.net/publication/200130259_A_Review_and_Conceptual_Analysis_of_the_Employee_Turnover_Process (Дата обращения: 28.04.2020)

теория Локке о том, что удовлетворенность возникает в результате индивидуальной оценки работы и сравнения с личными ценностями²⁸. Данная модель представлена на рисунке 4.

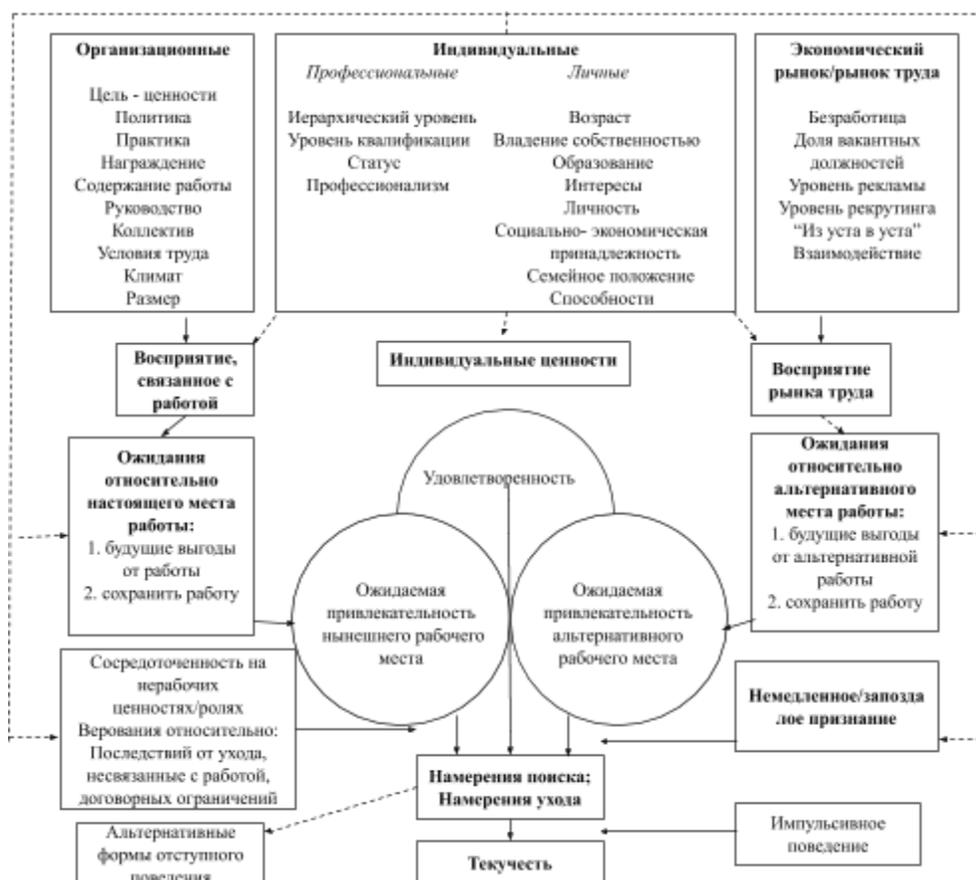


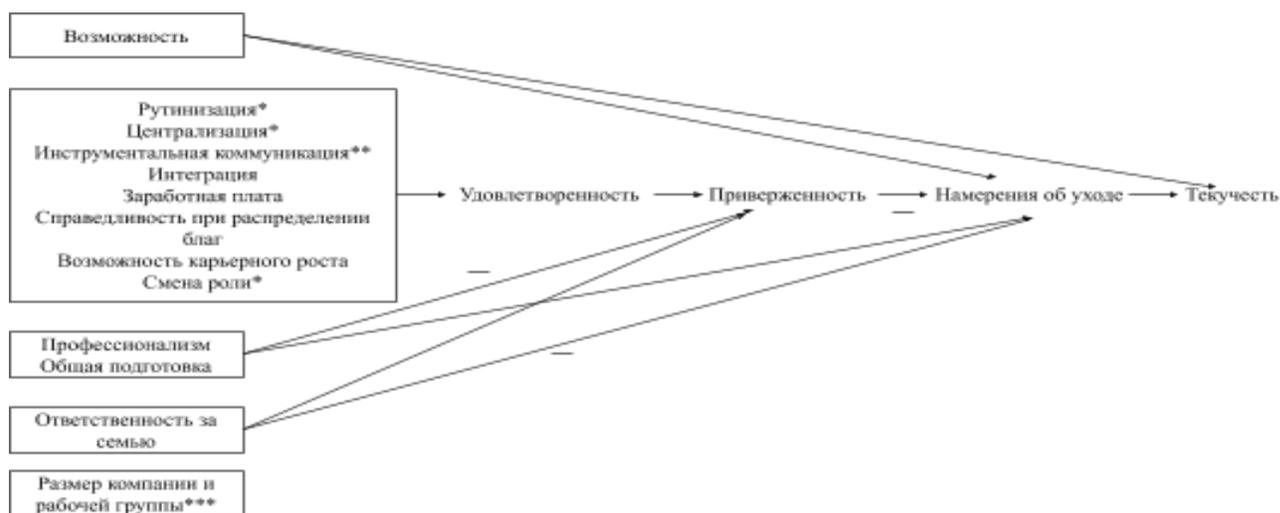
Рис.4 Расширенная модель текучести кадров Б. Мобли (1979 г.)

[Источник: Moble, Griffeth, Hand, Meglino, 1979, p. 517]

Другим подходом к изучению была сосредоточенность на удовлетворенности работой и ее причинах, а также на ее влиянии на текучесть персонала. Так Джеймс Прайс Чарльз Мюллер в 1986 году представили работу, посвященную исследованию текучести медицинского персонала. В данном исследовании была предложена модель, которая вытекла из более ранней работы Прайса (Price, 1977) и исследует взаимосвязь между рядом факторов и конечной зависимой переменной — «текучесть». Теория Прайса и Мюллера охватывает не только причины, связанные с работой (например, интеграция, оплата труда), но и

²⁸Locke, E A. Personnel Attitudes and Motivation. Annual Review of Psychology // Сайт. — ResearchGate. — URL: https://www.researchgate.net/publication/234837269_Personnel_Attitudes_and_Motivation (Дата обращения: 29.04.2020)

социальные и профессиональные драйверы. Данный подход к исследованию проблемы отлично отражает мнение о том, что текучесть является результатом процесса принятия решения²⁹. Несмотря на то, что многие авторы говорят о том, что работа нерелевантна из-за гетерогенности выборки, состоящей из медицинских сотрудников, есть основания полагать, что между изучением данной профессиональной области и любой другой, с точки зрения текучести, отличий мало.



При условии, что все взаимосвязи, показанные стрелками, носят позитивный характер
 *указывает, что связь носит отрицательный характер
 ** коммуникация, осуществление которой необходимо для достижения какой-либо четко определенной задачи, в отличие от коммуникации, в которой основной целью выступает сам процесс коммуникации
 *** включен в качестве взаимодействующей переменной для анализа рутинизации

Рис.5 Модель добровольной текучести кадров Дж. Прайса и Ч. Мюллера (1986 г.)

[Источник: Price, Mueller, 1981, 24(3), p. 546]

Однако данная работа имеет некоторые жесткие ограничения. Например, в рамках данной теории, рутина очевидно носит отрицательный характер и ведет к неудовлетворенности сотрудника работой, в то время, как по Мобли (1979) допускается, что это может наоборот делать в глазах человека работу привлекательной. Именно поэтому

²⁹ Price, J.L., Mueller, C.W. A Causal Model of Turnover for Nurses. Academy of Management Journal. // Сайт.— Apa Psycnet.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1981-33500-001> (дата обращения: 29.04.2020)

гибкая модель Мобли является более полезным эвристическим методом в эффективном управлении текучестью кадров.

Пока одни исследователи были заняты изучением вопросов процесса, ведущего к неудовлетворенности сотрудника работой, и факторов, способствующих возникновению удовлетворенности у них, многие другие авторы двигались в направлении изучения текучести кадров с точки зрения рассмотрения альтернативных вариантов. Результатом одной из наиболее значимых работ данного содержания является многопрофильная модель Пола Мучински и Пола Морроу, в которой в качестве предшествующих признаков текучести были изучены такие экономические детерминанты, как уровень занятости и возможность получения работы. Авторы обосновали эффект занятости тем, что большинство работников не захотят покинуть свою нынешнюю работу, если не будет альтернативных возможностей трудоустройства. Индивидуальные и связанные с работой факторы затем «протекают» через экономические возможности, которые действуют как клапан для регулирования их влияния на текучесть кадров. То есть, когда рабочих мест много, индивидуальные и связанные с работой факторы влияют на текучесть кадров больше, чем при небольшом количестве рабочих мест. В результате взаимосвязь между неудовлетворенностью работой и увольнениями сильнее сказывается на работниках, имеющих альтернативную работу, чем на тех, кто ее не имеет. Без альтернативных вариантов неудовлетворенные работники с большей вероятностью могут выдержать свою нынешнюю ситуацию. Мучински и Морроу также признали вероятность альтернативных форм ухода с работы, таких как абсентеизм или снижение производительности, если работники не могут найти более привлекательных альтернатив, и утверждали, что индивидуальные и связанные с работой факторы взаимодействуют³⁰. Годы позднее Джин Карстен и Пол Спектор рассмотрели тезис о том, что занятость умеренно влияет на отношения между индивидуальными и связанными с работой переменными³¹. В результате произведенного анализа было выявлено, что связь между детерминантами будет сильной в период низкой безработицы и слабой — в период высокой безработицы, как и было предположено Морроу

³⁰Muchinsky, P.M., Morrow, P.C. A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior* Volume 17, Issue 3, December 1980, Pages 263-290 // Сайт. — ScienceDirect. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879180900226> (Дата обращения: 30.04.2020)

³¹Carsten, J.M., Spector, P.E. Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. // Сайт.— *Apa Psycnet*.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1987-36251-001> (дата обращения: 29.04.2020)

и Мучински ранее. Такой вывод впоследствии дал начало для изучения влияния безработицы на текучесть кадров.

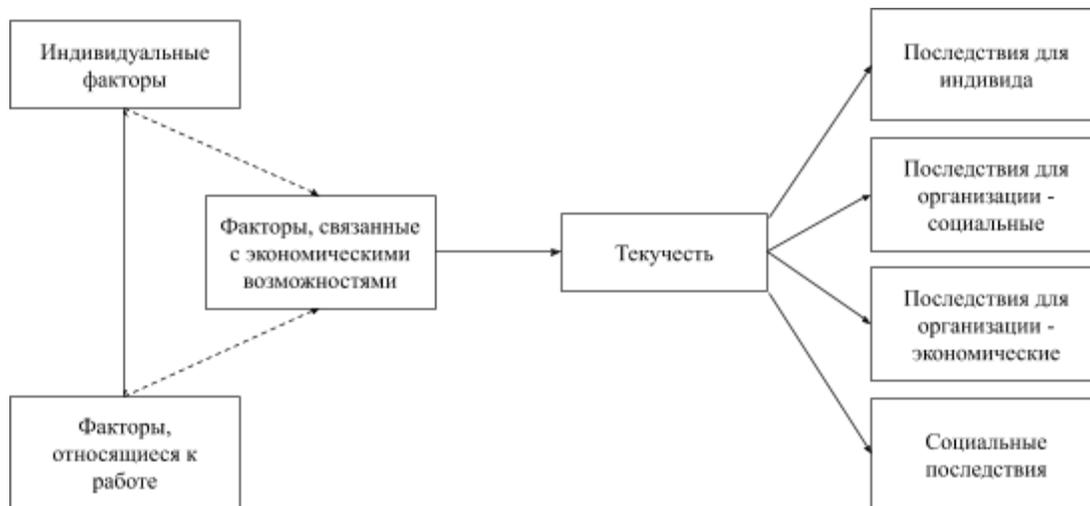


Рис.6 Модель текучести П. Мучински и П. Морроу (1980 г.)

[Источник: Muchinsky, Morrow, 1980, 17(3)6 p. 273.]

По мнению Томаса Ли и Теренса Митчелла, главные модели, описывающие процесс текучести кадров, несмотря на свой ценностный вклад, игнорировали некоторые свойства человеческих процессов принятия решений. Основное предположение авторов заключается в том, что люди зачастую не оценивают свою работу, если только этому ничего не предшествовало. Ли и Митчелл характеризуют события, которые заставляют людей оценивать свою работу, «потрясением для системы» или «шоком», который необязательно должен носить характер негативного события. Шок — это просто любое событие, которое заставляет работника проанализировать свою ситуацию с работой. Ко всему прочему, авторы отметили, что реакция индивида на шок может быть уже готовым сценарием, который ему ранее приходилось переживать. Другими словами, сценарий — это план действий, основанный на прошлом опыте или социальных ожиданиях. Если план действий или сценарий был уместен в прошлом, то сценарий вводится в действие мгновенно. Основываясь на теории образов (Beach 1990), которая хоть и учитывает стандартные теории принятия решений, но делает больший упор на интуитивные моменты, авторы представили модель, которая описывает четыре пути принятия решения.

Первый, второй и третий пути предполагают наличие шоковой ситуации.

На пути 1 это заставляет сотрудника прибегнуть к имеющимся и рабочим сценариям и, перескакивая анализ и поиск, сразу уйти из организации. Пути 2 и 3 не подразумевают наличия готового плана действий и показывают, как шок приводит к нарушениям образа, которые заставляют сотрудника задуматься о своей привязанности к организации. После, если идти по второму пути, работник оценивает, насколько шок интегрируется или вписывается в его образы, и если данное потрясение не совместимо с любым из образов, то индивидуум либо меняет образ, либо покидает организацию. Однако, если оно подходит, сотрудник останется.

Путь 3 отличается от пути 2 тем, что после несоответствия образу, работник начинает поиск альтернатив. Учитывая имеющиеся варианты, сотрудник оценивает их соответствие своим образам. То есть данный путь показывает, как нарушение личного образа приводит к оценке своей работы и альтернативных вариантов в свете низкой удовлетворенности первой, что вытекает в увольнение после положительной оценки предложения о другой работе. Также в такой ситуации работник может быть вполне доволен своей работе, но в конечном счете уйдет, просто потому что другая работа лучше по каким-то параметрам.

Для 4 пути отсутствует первоначальный шок, все начинается с неудовлетворенности работой и несоответствия ситуации образам и ценностям сотрудника. А дальше следует два варианта:

- а) увольнение работника без оценки и рассмотрения альтернатив;
- б) начало поиска работы, оценка совместимости альтернатив и последующий уход.

Стоит отметить, что сотрудник также может изменять свои ценности и предпочтения и больше не воспринимать работу как приносящую удовлетворение³².

³² Lee, T.W., Terence, R.M., Brooks, C.H., Linda, S.M., John, W.H. The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension. *Journal of Organizational Behavior* 42, no.4 (1999): 450-462. // Сайт.— Apa Psycnet.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1987-36251-001> (дата обращения: 27.04.2020)

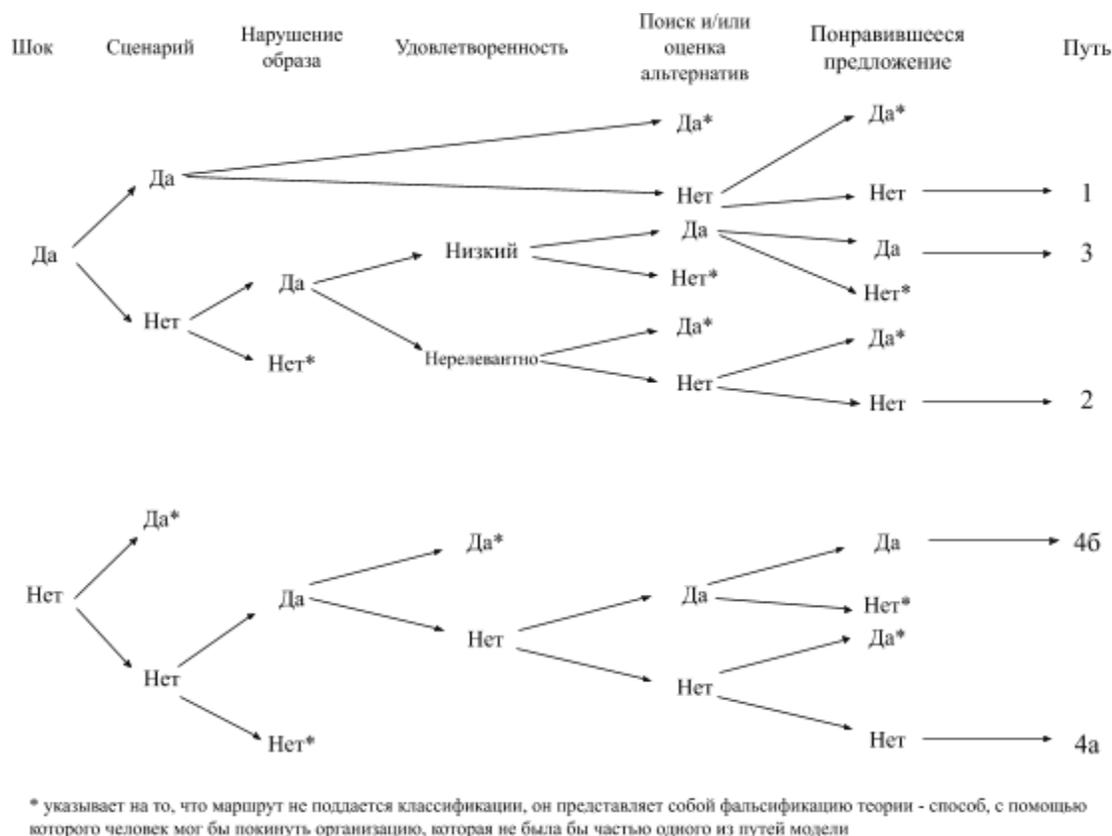


Рис.7 Развернутая модель текучести Т. Ли, Т. Митчелл, Б. Холтом, Л. МакДэниэл и Дж. Хилл (1999 г.)

[Источник: Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel and Hill, 1999, p. 451]

Однако на этом вклад Митчелл, Ли и Холтом в теоретизирование процесса текучести кадров не закончился. В 2001 году авторы совместно с Крисом Саблински и Мириам Эрез внедрили принцип «включенности работы», для того чтобы усовершенствовать традиционные модели текучести кадров. Авторы предложили в качестве альтернативной модели больший учет роли социальных отношений, других организационных факторов (например, привязанность к рабочим группам) и факторов, выходящих за пределы работы (например, привязанность к семье), которые, как было показано, также влияют на удержание сотрудников, но не были включены в предшествующие традиционные модели. Включенность работы подразумевает совокупность обстоятельств, влияющих на решение работника остаться или уйти с работы, которая включает в себя: благоприятные отношения между организацией и сотрудником, степень совпадения их ценностей и образов, ожидания работника по поводу его поддержки работодателями, в случае различных обстоятельств и

специфику потерь, которые может повлечь за собой уход из компании. Такой подход помогает компаниям развивать лояльность среди своих сотрудников³³.

С момента появления первого упоминания о проблеме текучести кадров было проведено огромное количество работ, которые раскрывают данный вопрос с абсолютно разных сторон. Сейчас исследователи продолжают развивать новые теории, а также обосновывать ранее не представленные причины и факторы текучести. Несмотря на все обилие работ, автор в своем исследовании применял субъективное суждение при отборе статей, но в то же время, им были выбраны наиболее цитируемые и известные труды.

1.3 Причины текучести кадров

Как отмечают многие эксперты, проблема текучести кадров в российских компаниях имеет некоторые особенности, которые берут свое начало еще с момента развития социально-экономической системы в стране. Российский экономист Ростислав Капелюшников выделяет, что российские компании умеют успешно сочетать в себе чрезмерную занятость и интенсивное движение рабочей силы. Он объясняет эту противоречивую характеристику российского рынка труда тем, что компании недостаточно контролируют процесс оттока сотрудников и увеличение показателя текучести среди вновь нанятых работников. Предположительно этому способствует низкая стоимость найма и увольнения и слабая система процедур отбора.

Компании зачастую пытались сэкономить на управлении текучестью кадров за счет увольнений по собственному желанию, ведь это позволяло им не выплачивать сотруднику дополнительные средства, а также им не приходилось тратить ресурсы на разработку каких-то иных мер по оптимизации данного процесса. Помимо экономической составляющей, данное явление объясняется еще и нестабильной социальной ситуацией в стране. Большинство людей готово не задумываясь сменить свое нынешнее место работы в поисках лучших условий труда и, особенно, дополнительных социальных льгот. По сравнению с временами социалистической системы, компании не заинтересованы в длительной службе сотрудников. Отсутствие профсоюзов, в большинстве компаний, которые бы могли помочь отстоять права сотрудника в сложной трудовой ситуации, а также

³³ Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., Erez, M. Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*. 44 (6): 1102—1121.// Сайт.— ResearchGate.— URL: https://www.researchgate.net/publication/211391427_Why_People_Stay_Using_Job_Embeddedness_to_Predict_Voluntary_Turnover (дата обращения: 29.04.2020)

появление тенденции поведения у работодателей не оформлять работника официально, не придают им чувства защищенности и уверенности в завтрашнем дне³⁴.

Для управления текучестью персонала крайне важно уметь находить причины того, почему сотрудники склонны покидать организации. Мотивы, влияющие на движение рабочей силы можно разделить на три направления: внешние, внутренние и личностные³⁵.

Под внешними факторами подразумевают те, которые находятся за пределами организации, не относятся непосредственно к личности работника и причастны к общей экономической и демографической ситуациям, а также состоянию определенной отрасли. Например, если на рынке труда наблюдается благоприятная обстановка и достаточно рабочих мест, то люди более склонны к поиску другого работодателя, чья условия привлекательнее. В период безработицы наблюдается абсолютно противоположная ситуация, когда сотрудник всеми силами пытается удержаться за имеющуюся должность³⁶.

К внутренним факторам относят все, что отражает внутренние процессы и характеристики организации, способные повлиять на удовлетворенность сотрудника работой.

По данным Международной рекрутинговой компании HAYS за 2018 год, были выявлены наиболее распространенные причины увольнений сотрудников по собственному желанию, которые вы можете наблюдать на рисунке 8. В исследовании отметили, что для одного сотрудника может быть сразу несколько причин для ухода. В ходе работы также были выявлены актуальные материальные/нематериальные факторы мотивации (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 1) и материальные/нематериальные факторы демотивации (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 2).

Важно отметить, что ответы респондентов были разделены на две группы по уровню занимаемых должностей (специалисты и управленческий персонал), а также проранжированы в порядке уменьшения значимости. Очевидно, что некоторые моменты будут различаться для двух разных групп, однако, как показал рейтинг, и для специалистов, и для менеджмента самые важные факторы занимают одинаковые лидирующие места. В качестве материальной мотивации: *конкурентоспособное и справедливое вознаграждение*,

³⁴ Завьялова, Е. К., Латуха, М. О. Управление развитием человеческих ресурсов // Е. К. Завьялова. — СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2017. — 87 с.

³⁵ Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Л. Никифорова.— Кадровое дело. — 2006. — No 2. — С. 8

³⁶ там же с. 9

наличие медицинского страхования, компенсация образовательных программ. Из нематериальных мотиваторов: возможность профессионального развития и личность руководителя. Что касается ведущих демотивирующих факторов материального характера: недостаточный уровень заработной платы, несвоевременная выплата заработной платы, сокращение бонусов и премий, штрафы за опоздание, отсутствие медицинского страхования, сокращение/отсутствие компенсаций по соцпакету, невозможность брать внеочередные оплачиваемые отгулы. Основные нематериальными демотиваторами являются: некомпетентный и неэффективный управленческий состав компании, недружелюбная корпоративная культура, личность руководителя и конфликты с коллегами.

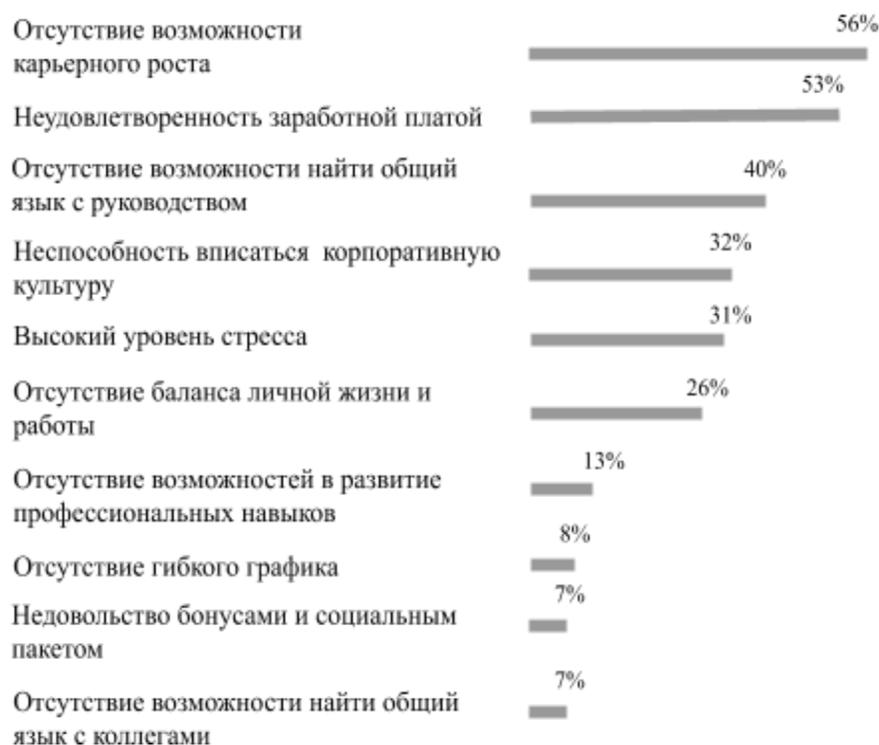


Рис.8 Причины ухода сотрудников из компаний, выявленные HAYS в 2018 году

[Источник: HAYS MOTIVATION&JOB SATISFACTION REPORT ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТОЙ ПРОФЕССИОНАЛОВ В РОССИИ vneftegaze.ru/content/wp-content/uploads/2018/05/Hays-Motivation-Guide-2018.pdf]

Разумеется, выше был представлен не весь список внутренних причин, влияющих на текучесть персонала. Чуть дальше в работе автор еще дополнит список.

Группа личностных факторов включает себя такие характеристики человека как: *возраст, уровень образования, опыт работы, семейные обстоятельства*. С увеличением возраста человека и появлением у него семьи, он становится все больше привержен к стабильности и постоянному месту работы. Миллениалы более склонны к смене рабочего места, чем более старшее поколение, они тяжелее переносят изнурительные задачи, на что также влияет их еще не многолетний опыт работы.

Для того, чтобы структурировано описать причины текучести кадров, автор рассматривает жизненный цикл сотрудника в организации³⁷.

Привлечение внимания работника

На данном этапе компания должна уметь правильно, но в то же время правдиво, себя позиционировать, чтобы привлечь к себе ценных и нужных кадров. Рынок труда полон интересными предложениями о работе, поэтому организация должна четко осознавать: что она может предложить кандидату. Даже на этой стадии, работодатель может сделать шаг, который приведет впоследствии к увольнению будущего сотрудника. К таким ошибкам может привести чрезмерное приукрашивание рабочего процесса в компании, не соответствующая действительности информация о задачах, системе вознаграждения и т.д. Сотрудник, которого наняли на одни условия, быстро заметит реальное положение дел, которое отличается от обещанного. И именно *несоответствие ожиданий о работе* у сотрудника, в конечном счете, приведет к его увольнению из организации. Такое событие однозначно плохо повлияет на внешний бренд работодателя, что приведет к сложностям в поиска новых сотрудников.

Поиск и отбор кандидата

Зачастую последствия плохо структурированного процесса отбора кандидатов влекут к последующему увольнению нанятого сотрудника еще в период испытательного срока. Причиной тому является некачественный скрининг соискателей и опущение многих важных моментов в ходе интервью. Мало того, что кандидат может просто не подойти из-за несоответствия квалификации и недостатка знаний, которые не были до конца проверены на собеседовании, так еще он может просто не вписаться в корпоративную культуру организации. *Ошибка найма* является достаточно распространенной причиной ухода

³⁷ Жизненный цикл работника: шесть стадий // Сайт. — HR-JOURNAL. — URL: http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_692.html (дата обращения: 29.03.2020)

сотрудника, поэтому работодателям нужно уделять больше внимания процедурам отбора и оценки потенциального сотрудника, отлаживать все процессы найма.

Прием на работу

Помимо бюрократизированных моментов с оформлением бумаг, в процедуру приема сотрудника на работу входит подготовка его рабочего места, предоставление ему необходимого оборудования, во многих случаях, закрепление за ним наставника, а также информирование коллектива о новом члене команды и его очное знакомство со всеми. Данные действия создадут у вновь прибывшего сотрудника хорошие впечатления о работодателе, ведь он не будет ощущать себя словно «брошенным в воду». Соответственно, отсутствие таких процедур может оставить у него плохое впечатление, а также повлиять в плохую сторону на его адаптационный период. Чтобы у нового работника впоследствии не сложилось плохое впечатление о менеджменте, организациям стоит наладить данный процесс и сделать из него привычку³⁸.

Адаптация сотрудника

С самого начала, когда человек вступает в должность, компании следует проинформировать его о всей необходимой информации: рассказать про корпоративную культуру, традиции, о том, как протекает рабочий процесс в компании, к кому обращаться по разным вопросам, всячески сопровождать его в процессе адаптации, разговаривать с ним, чтобы понимать на какой стадии он находится, давать своевременную обратную связь. Также важно приставить к нему ментора, который бы способствовал ускорению процесса «вливания» в организацию. Если упустить работника на данном этапе, он может *не найти общего языка с коллегами, не вписаться в корпоративную культуру*, что впоследствии, даже если сама деятельность и другие факторы будут его устраивать, приведет к дискомфорту от пребывания на рабочем месте и увольнению. Это крайне не выгодно для компании, ведь для нее такой сотрудник, покинувший организацию по истечению испытательного срока, будет стоить в среднем 30% от его годового оклада (заработная плата за испытательный срок в три месяца). Поэтому, стоит четко определить сроки адаптации сотрудника, которые варьируются в зависимости от уровня должности и сложности работы, а также в качестве

³⁸Жизненный цикл работника // Сайт. — Управление персоналом. Human resources management. — URL: <https://hrm.by/stati/upravlenie-personalom/264278-zhiznennyj-tsikl-rabotnika> (дата обращения: 29.03.2020)

наставника выбрать ему опытного сотрудника, чтобы сэкономить время непосредственного руководителя³⁹.

Удержание работника в компании

Когда сотрудник успешно прошел адаптационный период, показывает хорошие результаты в работе, перед менеджментом встает задача удержать сотрудника на как можно больший период времени. Никакая компания не захочет, чтобы ее ценного сотрудника переманили конкуренты, поэтому она всеми способами пытается создать условия, с которыми сотрудник даже не будет рассматривать альтернативные варианты.

Одной из наиболее распространенных ошибок на данном этапе, это отсутствие планирования карьерного роста сотрудников. Когда человек утыкается в *невозможность продвижения по карьерной лестнице в рамках организации*, он сразу начинает искать такую возможность в другой компании. Очень важно отслеживать данный момент и не игнорировать его, а предложить сотруднику дальнейший план развития событий.

Компании часто сталкиваются с такими случаями, когда сотрудник просто *выгорает из-за переизбытка задач*. Чтобы не допустить появления в его голове мысли о том, что он устал и больше не может работать, руководству нужно равномерно распределять задачи на определенном промежутке времени, чтобы все не наваливалось на один момент, или отдавать часть задач более свободным сотрудникам. Если меры переработки вынужденные, то после этого стоит дать сотруднику отгулы, а если не захочет, то «выгнать отдохнуть»⁴⁰.

Также существуют принципиально противоположные предыдущей проблемы, из-за которых работник теряет интерес к организации, среди них: *однообразность задач, отсутствие возможностей для развития своих навыков*. Желание специалиста продемонстрировать все свои таланты, часть из которых не является необходимой для его работы, может привести к поиску того места, где они будут актуальны. Чтобы не допустить такое, нужно предлагать новые задачи или, в случае когда надоели обязанности, связанные со сферой деятельности, предложить вариант ротации, большей доли творчества в работе.

Еще одной причиной увольнения сотрудника является *отсутствие ощущения достижения*. Людей демотивирует то, что они не видят результаты, они тратят много сил, но

³⁹ Жизненный цикл работника // Сайт. — Управление персоналом. Human resources management. — URL: <https://hrm.by/stati/upravlenie-personalom/264278-zhiznennyj-tsikl-rabotnika> (дата обращения: 29.03.2020)

⁴⁰ Первыми вспыхивают лучшие: что надо знать управленцу о выгорании // Сайт. — Про Бизнес. — URL: <https://probusiness.io/personal/5930-chuvstvuy-sebya-iznasilovannym-cto-nuzhno-znat-o-professionalnom-vygoranii.html> (дата обращения: 29.03.2020)

не получают никакой отдачи, из-за чего начинают думать, что их труд бесполезен. Сотрудники отдела управления человеческими ресурсами и непосредственный руководитель должны помочь сотруднику выявить причину — почему так происходит и как это изменить.

Компаниям не стоит забывать о наиболее очевидном факторе мотивации — системе материального и нематериального вознаграждения и стимулирования персонала. В этом вопросе очень важен индивидуальный подход к каждому сотруднику. В то время, как одних людей могут мотивировать только деньги, другие показывают лучшие результаты после признания их достижений другими лицами. Поэтому, чтобы потом первый не ушел из-за *отсутствия достойного финансового вознаграждения*, а второй из-за *отсутствия признания его достижений* или *игнорирования его идей и инициатив начальством*, нужно рассматривать каждого сотрудника, как отдельную личность.

В целом, в основном сотрудники уходят не из-за денег, а просто потому что не удовлетворены начальством, коллегами, психологическим климатом, не лояльны и не потому что не почувствовали себя частью «чего-то целого». В связи с этим нужно относиться к рассмотрению ситуации комплексно.

Увольнение работника

Однозначно определить все факторы, повлиявшие на увольнение работника, невозможно. Для того, чтобы выяснить свои слабые стороны и совершенствовать их, компаниям следует ввести, в качестве традиционной процедуры, выходное интервью, которое будет нацелено на выявление истинного мотива ухода. В некоторых случаях, менеджменту даже удастся повлиять на решение сотрудника об уходе. Многие советуют проводить выходное интервью спустя определенное количество времени после увольнения, так как это способствует получению более объективной информации. И наконец, если руководство все же не нашло решения по удержанию специалиста в компании, то нужно обязательно сделать так, чтобы у сотрудника осталось не осталось никаких претензий к организации и сохранилось хорошее впечатление о ней, ведь это напрямую влияет на бренд работодателя.

Для успешной реализации исследования и получения релевантных результатов, крайне необходимо рассмотреть не только ситуацию по всем отраслям, но и более узкое направление ИТ, так как люди, работающие в данной отрасли имеют свою собственную специфику, а, следовательно, и несколько иные причины или степень их значимости.

1.4 Причины текучести кадров в IT-компаниях

Существует несколько основных направлений IT-бизнеса: продуктовые компании, аутсорсинговые компании, консалтинговые компании и IT-направления нетехнических компаний. Несмотря на разную структуру рабочих процессов внутри каждого из них и отличающиеся показатели нормального уровня текучести кадров, причины неудовлетворенности сотрудниками своими рабочими местами примерно схожи. Однако IT-специалисты все равно склонны менять одно направление на другое в виду своих личностных характеристик.

Системный администратор Александр Крачевский отмечает, что работа с государственной структуре, даже связанной частично с IT-направлением кардинально отличается от работы в коммерческой IT-компания, ведь во второй гораздо меньше *бюрократии и отчетов*, что, по большей части, не входит в область интересов работников данной сферы. Несомненно, в коммерческих организациях тоже присутствует отчетность, но она грамотно внедрена в рабочий процесс, что позволяет сотрудникам в меньшей мере отвлекаться от своих основных задач⁴¹. Важно также понимать, что все ценности «неайтишных» компаний также будут отличаться от ценности предприятий IT-сектора, скорее всего они просто будут скопированы с головного бизнеса⁴².

Помимо всего прочего, сотрудникам в аутсорсинговых компаниях часто *не предоставляется свободы выбора проектов*, ведь там руководство самостоятельно назначает их на случайный проект. Конечно в частных случаях, сотрудник может попросить у менеджмента поменять ему проект, но это не гарантирует его перевода во всех случаях. В то же время, когда человек устраивается в продуктовую компанию, он сразу имеет представление о том — что он создает и какие задачи ему предстоит выполнять.

Как и в других отраслях, для сотрудников IT-компаний крайне важна *финансовая составляющая*. В интервью для сайта KV.BY iOS-разработчик Александр Андрюшук говорит: «На мой взгляд, первая причина, по которой люди меняют работу, финансовая, потому что айтишники работают, не ради денег, но за деньги». По его словам, в начале своего карьерного пути разработчикам интересно все, и их не так сильно мотивирует

⁴¹ Почему айтишники переходят из одной компании в другую // Сайт. — Tech. — URL: <https://techrocks.ru/2018/11/10/why-tech-employees-change-jobs/> (дата обращения: 29.03.2020)

⁴² Какими бывают IT-компании // Сайт. — Клевер. — URL: <http://klever.blog/types-of-it-companies/> (дата обращения: 29.03.2020)

материальная сторона вопроса. Однако со временем сотрудник начинает осознавать, что «программирование — это не элитная специальность, это просто работа, которая хорошо оплачивается»⁴³.

«Из первой компании, в которой я работал (SCAND), я ушел чисто из-за денег. На новом месте работы мне предложили на 60% больше, и эти лишние 500 долларов сыграли свою роль.»

Антон Марченко, iOS-разработчик

Разработчики обычно делятся по уровню квалификации на начинающих специалистов (джуниоров), опытных работников (мидлов) и высококвалифицированных сотрудников (сеньоров). Чаще всего осознанно меняют работы мидлы, так как их вилка заработной платы достаточно широкая, и работодатели-конкуренты могут предложить им значительно большее вознаграждение за работу без ущерба для их финансового положения. Что касается сеньоров, то они получают выигрыш по зарплате гораздо реже мидлов, но их чаще пытаются переманить, если они действительно отличные специалисты, и организация заинтересована в их труде для повышения эффективности своей деятельности. Таким образом, высокий спрос специалистов на рынке труда способствует тому, что сотрудники просто могут сменить место службы на более оплачиваемое без изменения объема полномочий и совершенствования своих навыков.

К более частным, но бытующим в IT-отрасли причинам смены работы относят *желание сотрудника сменить место жительства*. На это влияет как факторы, связанные с профессиональной сферой (более развитый рынок, лучшие условия труда), так и личные мотивы (лучшие условия жизни, семейные обстоятельства).

Также на решение сотрудника об уходе может повлиять *сильный бренд нового работодателя*. Например, очень тяжело найти специалиста, который бы не покинул свое текущее рабочее место ради должности в Google.

К сожалению, на данный момент не было проведено каких-то глобальных исследований в области изучения движения кадров для IT-сектора. Все причины, влияющие

⁴³ Почему айтишники переходят из одной компании в другую // Сайт. — Tech. — URL: <https://techrocks.ru/2018/11/10/why-tech-employees-change-jobs/> (дата обращения: 29.03.2020)

на решение о смене работодателя, были выявлены различными IT-ресурсами в ходе интервью со специалистами и менеджментом соответствующих компаний.

IT-сообщество Хабр проанализировало основные факторы ухода специалистов из организации, основываясь на ранее сделанных, в ходе общения с разработчиками, заметках. Ими были выделены самые запоминающиеся высказывания, которые впоследствии были сгруппированы по восьми темам. По каждой из них сообщество дало рекомендации для руководства, способные повлиять на удовлетворенность сотрудника и, если не предотвратить его увольнение, то хотя бы расстаться с ним на хорошей ноте и вынести какие-то выводы для себя.

Неналаженные рабочие процессы

Данная причина смены места работы является наиболее распространенной среди всех выделенных (примерно 60% от общего числа ответов респондентов). Это понятие подразумевает под собой сочетание сразу нескольких факторов: ошибки менеджмента, недостатки программного обеспечения, нехватку специалистов для реализации поставленных задач.

«Ушёл с последнего места работы в конце прошлого года, сейчас занимаюсь заказной разработкой. В команде разработки было очень мало сотрудников, долго не могли найти нужных людей, из-за чего были проблемы с рабочими процессами.»⁴⁴

«На текущем месте давно отсутствуют грамотно выстроенные рабочие процессы: не хватает отдела тестирования, все задачи приходится постоянно делать в сжатые сроки без глубокого погружения, команды не успевают писать автотесты.»⁴⁵

«Нет того, кто мог бы грамотно выстроить процессы, приходится переделывать многие вещи. Не хватает конкретики, хотелось бы работать в грамотной команде и советоваться в профессиональных вопросах с коллегами.»⁴⁶

«В наши дни скорость выпуска новых инструментов настолько высокая, что за год набор технологий для разработки может полностью обновиться. И когда все говорят про новые «крутые фреймворки», а человеку приходится поддерживать и дорабатывать какой-то

⁴⁴ <https://habr.com/ru/post/455960/>

⁴⁵ там же

⁴⁶ там же

*морально устаревший код, это сильно демотивирует. Реально, иногда люди уходят на меньшую зарплату, но более интересную работу.»*⁴⁷

Егор Курьянович, IT-предприниматель, основатель и руководитель конструктора сайтов «Старонка»

Для того чтобы компания могла выделить свои слабые стороны в данном вопросе, ей стоит проводить выходное интервью. Экспертами настоятельно рекомендуется проводить его уже после всех процедур увольнения, когда, во-первых, сотрудник не будет бояться того, что его ответы повлияют на зарплату и бонусы, во-вторых, не он будет на эмоциях от ухода и сможет дать объективную оценку ситуации. Работнику также следует беседовать с руководством о возможных проблемах и предлагать варианты их корректировки, ведь начальству также важно получать обратную связь от людей, чьим процессом оно управляет.

Проблемы с руководством

От плохого начальства уходят практически все хорошие и талантливые сотрудники. Если руководитель злоупотребляет властью, не прислушивается к сотрудникам, грубо общается с подчиненными и несправедливо оценивает труд работника, то это несомненно приведет к последующему увольнению большей части коллектива. Среди IT-специалистов эта проблема очень широко распространена, так как часто менеджмент, не пытаясь вникнуть в рабочий процесс, начинает раздавать советы, просить невозможное и критиковать деятельность сотрудников.

*«Не вижу поддержки от руководства относительно изменений и нововведений. Вместе с командой мы пытаемся наладить процессы. Когда я только приходила в компанию, не было достаточно опыта и знаний, но сейчас бардак стал очевиден: отношение руководства демотивирует.»*⁴⁸

*«Начал рассматривать что-то новое для себя, так как не устраивают процессы на текущем месте: Project-менеджер договаривается с руководством на определенные сроки, но не учитывает мнение разработчиков.»*⁴⁹

⁴⁷ Почему айтишники переходят из одной компании в другую // Сайт. — Tech. — URL: <https://techrocks.ru/2018/11/10/why-tech-employees-change-jobs/> (дата обращения: 29.03.2020)

⁴⁸ Почему уходят разработчики: 8 причин // Сайт. — Хабр. — URL: <https://habr.com/ru/post/455960/> (дата обращения: 29.04.2020)

⁴⁹ там же

«Решил искать работу, потому что на текущем месте много внутренних изменений на уровне топ-менеджмента, которые влекут за собой уход разработчиков целыми командами.»⁵⁰

Причиной недовольства руководством также может являться несогласие сотрудника с их планом развития, отсутствием учета мнения непосредственного разработчика продукта и несоответствие видения его ценностям.

«Позднее я уходил из Targetprocess с формулировкой «несогласие со стратегическим курсом компании». Сейчас, кстати, эта компания признает, что в то время она действительно двигалась не туда, но сегодня, насколько я знаю, у них все в порядке.»⁵¹

Антон Марченко, iOS-разработчик

Также существует проблема, когда сотрудники уходят вслед за лидерами, потому что уверены, что смена власти приведет к необратимым последствиям. Задача работодателя в таком случае донести до сотрудника то, как это действительно отразится на рабочем процессе. Не стоит скрывать от работников компании возможность смены власти, все должно быть открыто и объяснено, чтобы у сотрудников не появилось впечатления, что от них пытаются скрыть что-то.

Непосредственные руководители всегда должны быть открыты для разговора, поэтому компании необходимо иметь отлаженный процесс обратной связи.

Финансовые проблемы у компании

Самая логичная и очевидная причина ухода из компании, это неспособность работодателя заплатить сотруднику за его труд. Конечно существуют лояльные сотрудники, которые готовы какое-то время спокойно относиться к отсутствию бонусов, в случае сложностей у организации, но когда это начинает касаться его оклада, то, вероятнее всего,

⁵⁰ Почему уходят разработчики: 8 причин // Сайт. — Хабр. — URL: <https://habr.com/ru/post/455960/> (дата обращения: 29.04.2020)

⁵¹ Почему айтишники переходят из одной компании в другую // Сайт. — Tech. — URL: <https://techrocks.ru/2018/11/10/why-tech-employees-change-jobs/> (дата обращения: 29.03.2020)

как бы он не был предан компании-работодателю, ему все же придется сменить место службы, чтобы банально иметь деньги на жизнь.

«Решил заняться поиском работы, т.к. с нового года у компании пошла сложности с выплатами зарплаты. К сожалению, начали делать упор не на качество продукта, а на скорость выпуска новых фич (функций), сократили отдел тестировщиков. Изначально в команде было 10 разработчиков, сейчас осталось всего 3-4 человека.»⁵²

Работодателям стоит постоянно контролировать и качественно распределять свой бюджет. Не нужно нанимать много сотрудников, если вы не имеете достаточно средств, чтобы иметь возможность выплачивать сотрудникам заработную плату, при этом не обделяя имеющихся работников.

По ТК РФ, если заработная плата сотрудника задерживается более, чем на 15 дней, то он должен получить компенсацию от работодателя, а также может не посещать работу, до момента выплаты задолженности. Ко всему прочему, за такие деяния организация может быть привлечена к административной и даже уголовной ответственности⁵³.

Невыполненные обещания: ожидания / реальность

Ранее в работе уже был упомянуто, что нанимающие менеджеры часто могут приукрашивать факты о работе, с целью заполучить желанного кадра. Но они пренебрегают тем фактом, что если именно из-за этих фактов сотрудник принимает оффер, то когда он обнаружит расхождение между ожиданием и реальностью, его желание быть частью этой компании исчезнет. Именно поэтому на этапе отбора компетентные нанимающие менеджеры не привирают по поводу должности, а даже наоборот — описывают рабочий процесс с учетом всех сложностей. Открытость компании при найме и, соответственно, ясность в голове у сотрудника по поводу работы в организации позволяют работодателю избежать дополнительных причин для текучести персонала.

⁵² Почему уходят разработчики: 8 причин // Сайт. — Хабр. — URL: <https://habr.com/ru/post/455960/> (дата обращения: 29.04.2020)

⁵³ Последствия задержки выплаты заработной платы // Сайт. — Аймрайт. — URL: <https://imright.ru/posledstviya-zaderzhki-vyplaty-zarabotnoj-platy/> (дата обращения: 29.03.2020)

«Ушла из компании X из-за того, что новый отдел мобильной разработки в московском офисе поставили на доработку старого проекта, хотя изначально обещали разработку нового. Американским же коллегам дали в работу новое приложение.»⁵⁴

«Решил заняться поиском работы, потому что на текущем месте обещали сильную команду и интересные задачи, но в итоге отдел разработки начал расформировываться, многие разработчики успели уйти, а рабочие процессы оказались неналаженными. Изначально команда состояла из 11 человек на фронтенде, сейчас остается 7 человек.»

«Работа нравилась по задачам, но не были соблюдены изначально договоренности по условиям, почему и пришлось сменить место работы.»

Для того чтобы потенциальному сотруднику быть уверенным в трудовых условиях, которые обещает ему работодатель, стоит изучить отзывы о компании как работодателе при помощи всех доступных каналов, чаще всего это интернет и знакомые. Однако стоит опираться не на один источник, а сразу на несколько.

Желание изменить условия работы

Когда у сотрудника появляется неудовлетворенность условиями труда, самое главное для работодателей проявить свою гибкость, ведь иначе они точно потеряют сотрудника. Это может относиться к абсолютно разным моментам: рабочий график, тип занятости, наличие официального трудоустройства, и т.д.

«Работаю удаленно, не хватает командной работы, хотел бы найти интересную работу в офисе, хочется больше движухи, обмена опытом с коллегами и больше вовлеченности в процесс.»⁵⁵

«Компания не может предоставить официальное трудоустройство, что тоже повлияло на смену работы.»⁵⁶

⁵⁴ Почему уходят разработчики: 8 причин // Сайт. — Хабр. — URL: <https://habr.com/ru/post/455960/> (дата обращения: 29.04.2020)

⁵⁵ там же

⁵⁶ там же

«Несколько раз в неделю приходилось созваниваться с коллегами из Штатов по рабочим вопросам, а из-за разницы во времени приходилось постоянно задерживаться допоздна на работе, что тоже не очень устраивало.»⁵⁷

«Решил покинуть последнее место работы в прошлом месяце из-за постоянных переработок на выходных и частых авралов.»⁵⁸

Для работодателей в таких ситуациях главное не пренебрегать официальным трудоустройством, предлагать сотрудникам гибкое начало рабочего дня и, даже если они не могут предоставить полностью удаленную работу на определенный срок, то могут предложить хотя бы пару дней в месяц работы из дома.

Сотрудникам рекомендуется сразу обращать внимание на возможность предоставления важных для них условий труда или хотя бы оговаривать их еще на интервью, чтобы впоследствии не столкнуться с возможным отказом.

Профессиональное развитие

Часто для разработчиков так складывается ситуация, что они приходят на работу и там выполняют однообразные задачи и используют один стек (набор) технологий. Со временем это приедается, и у специалиста появляется потребность в углублении или расширении своих знаний. Однако во многих случаях работодатели не предоставляют им такой возможности, ведь для рабочего процесса это не является необходимым, а смысла в том, чтобы просто так тратить на это ресурсы, они не видят.

«Меня, в целом, на текущем месте всё устраивает, но не хватает профессионального развития. Интересна работа в финансовой компании, чем и понравилась предлагаемая позиция.»⁵⁹

⁵⁷ Почему уходят разработчики: 8 причин // Сайт. — Хабр. — URL: <https://habr.com/ru/post/455960/> (дата обращения: 29.04.2020)

⁵⁸ там же

⁵⁹ там же

«Работаю над проектом X, связанным с робототехникой. Решил заняться поиском, так как сейчас на бэкенде работаю только один и не у кого учиться.»⁶⁰

«Занялся поиском работы, так как хотел бы работать над более интересным проектом, с которым можно было развиваться вместе в профессиональном плане, выполняя более сложные и интересные задачи. Сейчас проект находится на стадии стагнации, никаких глобальных задач в ближайшем будущем здесь стоять не будет.»⁶¹

«Работаю в компании X уже 2 года. Занимаюсь разработкой как iOS, так и Android приложения, что не очень устраивает, потому что изначально приходил на iOS и хотел бы больше развиваться в этом направлении.»⁶²

Работодателям следует обсуждать план развития сотрудника еще на этапе собеседования с ним, чтобы сопоставить это со своими возможностями и, если что, предоставить альтернативный вариант.

Специалистам лишь стоит обращать внимание на интересующие их мероприятия по развитию при поиске работы и выбирать работодателей, которые их могут предложить.

Разработка против менеджмента

Данная причина относится скорее к ведущим разработчикам и тимлидам (лидер команды). Возникает она у них из-за того, что внутри человека возникает нарушение желаемого баланса управление/разработка. Например, они хотят больше заниматься управлением проекта, а выходит, что большую часть времени они пишут код. Чаще бывает, что тимлид, выросший из разработчика просто не готов совершенствовать в себе управленческие навыки.

⁶⁰ Почему уходят разработчики: 8 причин // Сайт. — Хабр. — URL: <https://habr.com/ru/post/455960/> (дата обращения: 29.04.2020)

⁶¹ там же

⁶² там же

*«Приходила в компанию в команду к ещё одному QA (Quality Assurance Engineer), но менторство продлилось недолго — спустя 2 месяца осталась наедине с тремя проектами. Сама подбирала инструменты для решения задач и искала информацию. Потом стала ведущим тестировщиком, сейчас в команде уже 5 человек. Но такой рост был скорее необходимостью, нежели искренним желанием: сейчас ищу позиции без работы с командой, так как хочется развиваться технически.»*⁶³

*«Выполняю роль тимлида команды, которая занимается видеосервисами. Соотношение задач примерно 50/50 (написание кода/обязанности лида — распределение задач, ревью). Сейчас хочется, чтобы коддинг преобладал.»*⁶⁴

*«Команда была совсем небольшая и состояла из одного бэкенд и одного фронтенд разработчика, к работе часто подключались два контент-менеджера. Изначально занимались развитием трех сайтов интернет-магазинов, чуть позже появилось еще четыре интернет-магазина. Ушел из компании, потому что понял, что больше нравится заниматься разработкой, чем управленческими задачами. Кроме того, руководство начало ставить KPI по продажам к отделу разработки.»*⁶⁵

Компания должна прислушиваться к желаниям работника на этот счет, однако если она не имеет возможности предоставить желаемый баланс сотруднику, то работодатель должен быть готов к уходу специалиста.

За сотрудниками по-прежнему остается задача доносить свои желания до руководителей, чтобы потом не оказаться в спорной ситуации.

Неинтересные задачи/сфера

Когда специалист достаточно развил свои навыки, и выполнение закрепленных за ним задач он уже довел до автоматизма, у него возникает чувство неудовлетворенности работой.

⁶³ Почему уходят разработчики: 8 причин // Сайт. — Хабр. — URL: <https://habr.com/ru/post/455960/> (дата обращения: 29.04.2020)

⁶⁴ там же

⁶⁵ там же

«Работал над приложением с запланированными платежами, над новой фичей с персональными финансовым менеджером и занимался поддержкой старого кода. Ушёл, потому что перевели в команду, которая занималась гибридным приложением, и это было не очень интересно, было мало работы, писали нативный код, который передавал данные, заскучал.»⁶⁶

«Приняла решение уходить из компании X, сейчас передаю проекты. Немного устала от банковских продуктов, плюс не всегда вижу вовлеченность коллег.»⁶⁷

«Работаю в компании X и рассматриваю предложения. На текущем проекте, который вел последние два года, реализован весь функционал и новых задач не предполагается.»⁶⁸

«Не важно, что ты делаешь, но если ты можешь погрузиться в свою работу, то это хороший проект. Задачи, которые тебе надо решать для постоянного развития, должны быть немного выше тебя по уровню компетенций. Хороший проект всегда содержит вызовы.»⁶⁹

Антон Марченко, iOS-разработчик

«В больших компаниях есть узконаправленные специалисты. Если компания поменьше, то надо знать всего понемногу, все надо помнить, но при этом есть больше шансов научиться чему-то новому, и либо здесь получить повышение, либо найти лучшее место в другой компании.»⁷⁰

Александр Крачевский, системный администратор

⁶⁶ Почему уходят разработчики: 8 причин // Сайт. — Хабр. — URL: <https://habr.com/ru/post/455960/> (дата обращения: 29.04.2020)

⁶⁷ там же

⁶⁸ там же

⁶⁹ Почему айтишники переходят из одной компании в другую // Сайт. — Tech. — URL: <https://techrocks.ru/2018/11/10/why-tech-employees-change-jobs/> (дата обращения: 29.03.2020)

⁷⁰ там же

Решение данной проблемы довольно очевидное, руководству стоит дать возможность сотруднику заниматься новыми задачами и проектами, либо прощаться с ним за неимением предложений.

Работнику же не стоит делать самостоятельные выводы о том, что у компании не найдется для него интересных задач. Прежде чем принимать решение об уходе, нужно обязательно поговорить об этом с руководством.

Вышепредставленные причины являются факторами, влияющими на добровольную текучесть персонала. Поэтому не стоит исключать тот факт, что сотрудник сам окажется неподходящим для компании, ввиду своей некомпетентности и низкого профессионализма. В таких случаях, не сотрудник решает расстаться с компанией, а наоборот.

Вывод по главе 1

В данной главе было исследовано понятие текучести кадров, под которым подразумевается оборот по выбытию кадров по субъективным причинам. Автором было отмечено, что процесс текучести персонала это естественное и абсолютно нормальное явление, присущее компаниям на каждом этапе ее развития. Ее отсутствие или слишком низкий показатель наоборот может говорить о «застое» в организации, что однозначно плохо влияет на ее эффективность. Если текучесть находится в пределах нормы, то она не несет никакого вреда для компании. Для каждой отрасли определен свой «нормальный» количественный показатель, однако стоит понимать, что он корректируется под каждую компанию, в зависимости от ее специфики. К факторам, способным повлиять на это относят: страну, где функционирует бизнес, местностях одной страны, социальные факторы, культурные особенности и т. д.

Было предложено сразу несколько наиболее значимых для данного исследования показателей, способных оценить состояние текучести кадров в организации. Для того чтобы сделать справедливые суждения о данном процессе, компаниям нужно смотреть не только общие показатели, но и на значения по отдельным подразделениям, группам сотрудников, а также уровням персонала. Обосновывается это все тем, что каждая из групп будет может иметь разную значимость для организации, а также к каждой из них должны быть применены индивидуальные меры по оптимизации. Также важно понимать — на каком жизненном цикле находится организация, чтобы правильно судить о показателе текучести.

В ходе работы была рассмотрена история развития понятия текучести кадров, наиболее часто цитируемые работы, а также выделены одни из самых значимых моделей. Среди них: Модель мотивации Д. Марча и Г. Саймона (1958 г.), Модель текучести кадров Б. Мобли (1977 г.) и ее расширенная версия (1979 г.), Модель добровольной текучести кадров Дж. Прайса и Ч. Мюллера (1986 г.), Модель текучести П. Мучински и П. Морроу (1980 г.), Развернутая модель текучести Т. Ли, Т. Митчелл, Б. Холтом, Л. МакДэниэл и Дж. Хилл (1999 г.). Данные исследования были сфокусированы на связи текучести кадров и удовлетворенности сотрудника работой, наличием альтернативных вариантов работы, оценке работы и ее соответствием ценностям сотрудника, а также на рассмотрении процесса принятия решения об уходе из организаций и факторов, влияющих на это.

Далее автором были изучены общие причины текучести кадров для всех отраслей и отдельно рассмотрена IT-отрасль, так как специалисты из данной сферы имеют свои особенности мотивации, а следовательно и факторы, влияющие на их уход от работодателей.

Основываясь на данных, описанных в данной главе, автор планирует проводить исследование текучести кадров в продуктовой IT-компании «Х».

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ПРОДУКТОВОЙ IT-КОМПАНИИ «Х» ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ МЕР ПО ЕЕ ОПТИМИЗАЦИИ

2.1 Описание кадрового состава исследуемой организации

Как ранее упоминалось во введении, исследуемая компания работает над созданием своего собственного продукта — мобильного приложения. Именно поэтому важнейшим конкурентным преимуществом для нее будет являться хорошо укомплектованный, квалифицированный и стабильный кадровый состав.

Во главе компании стоит генеральный директор, чьей идеей и является данный продукт. Он активно принимает участие в процессе создания приложения, так как и сам в прошлом имеет достаточный технический опыт. Именно понимание всех внутренних процессов позволяет ему так грамотно руководить развитием продукта. Однако, стоит отметить, что его управленческие навыки также находятся на очень удовлетворительном уровне, ведь он действительно заинтересован идеей распространения финансовой грамотности среди людей, на который основывается приложение, постоянно исследует

рынок, наравне с продуктовыми менеджерами предлагает самые актуальные решения для потребителей и ищет все новые каналы взаимодействия с людьми для расширения числа потребителей.

На начальном этапе создания приложения, продуктовой командой создается образ интерфейса, обсуждается его конечный функционал, все это разрабатывается с учетом всех пожеланий имеющихся и потенциальных потребителей. На момент написания данного исследования в продуктовой команде помимо генерального директора состоят:

1. Глава продуктовой команды: имеет техническую специализацию, что очень важно для менеджера продукта IT-компании, однако больше ориентирован на развитие бизнеса, нежели на техническую составляющую, имеет уверенный опыт в маркетинговом направлении, а именно занимался продуктовой аналитикой, вопросом монетизации приложений. Имеет опыт работы в финансовой отрасли.
2. Арт-директор: разрабатывает дизайн приложения.
3. Data Scientist: исследует потребности потребителей путем анализа данных, чтобы выявить факторы, которые, по мнению потребителей, будут делать продукт конкурентоспособным.
4. Менеджер продукта по работе с банками: помогает развивать проекты, создаваемые компанией совместно с банками. Данная должность появилась в компании только в 2020 году, ведь компания относительно недавно начала делать коллаборации с банками. Чуть позже компания планирует придумывать новые решения в данном направлении, поэтому сотрудник, который имеет опыт в данной области и будет заниматься исключительно ей, значительно повлияет на эффективность деятельности организации.

Продуктовая команда плотно взаимодействует с тимлидами команд разработок на iOS и Android платформы и back-end разработчиком (далее Бэкэнд), ведь именно они и их команда впоследствии реализовывают сам продукт.

Бэкэнд разработчик выстраивает логику работы приложения, так называемую серверную часть приложения. Клиент-серверная архитектура работает примерно так: клиент формирует и отправляет HTTP-запрос, а сервер получает его, обрабатывает и возвращает

клиенту корректный ответ⁷¹. У компании также имеется веб-версия продукта, которая не так популярна, как мобильные, поэтому при необходимости сотрудником выполняются также задачи, связанные с front-end (разработка интерфейса клиента).

В команде разработки приложения для iOS-платформу входят:

1. iOS-тимлид: организует и управляет работой своей команды в соответствии с интересами компании, обеспечивает ее эффективность в рамках бизнес-процессов организации. Тимлид является одновременно опытным и высококвалифицированным разработчиком и хорошим менеджером. Он занимается разработкой архитектуры приложения, проверкой кода (ревью кода), а также выполняет самые сложные задачи.
2. Middle iOS-разработчик (далее Мидл): является опытным разработчиком, который способен автономно писать код, имеет хорошее понимание того, как работает приложение, для углубленного понимания задачи и, соответственно, более качественной его реализации. Мидл знаком со стандартными решениями, которые позволяют ему быстрее вникать в код и писать его. Помимо всего прочего, он понимает, как выстраивается рабочий процесс и знает — с кем взаимодействовать для его реализации.
3. Junior iOS-разработчик (далее Джуниор): выполняет задачи, которые ставит перед ним мидл.

Команда разработчиков приложения для Android-платформу состоит из:

1. Android-тимлид: выполняет те же самые функции, что и iOS-тимлид, только уже для своей команды разработчиков.
2. Junior Android-разработчик: имеет схожий набор характеристик и функций, как и Junior iOS-разработчик, только пишет на другом языке программирования.

Важно отметить, что написание полноценного качественного приложения это очень трудоемкий процесс, поэтому его выпуск часто делят на несколько релизов (версия программы, прошедшая тестирование), чтобы получить по каждой из них отчет по ошибкам (баг-репорт). Таким образом, перед тем, как предоставить приложение конечному потребителю, разработчики поэтапно пишут код, сохраняют его в репозиторий (хранилище данных), а дальше фрагменты кода тестируются Quality Assurance инженерами (Далее

⁷¹ Грамотная клиент-серверная архитектура: как правильно проектировать и разрабатывать web API // Сайт. — Tproger. — URL: <https://tproger.ru/articles/web-api/> (дата обращения: 15.05.2020)

QA-инженер) на предмет ошибок (багов), которые могут возникнуть при эксплуатации приложения.

В данной организации работают два QA инженера (тестировщики), задачей которых является плотное взаимодействие с отделами разработок, которые коммитят код (сохраняют в репозиторий), для выявления багов. Отдел тестирования также должен плотно взаимодействовать с технической поддержкой клиентов, ведь именно туда поступает информация от пользователей о каких-то проблемах в приложении. Получая отчет по ошибкам, они расставляют их по степени серьезности (атрибут, который отражает степень влияния дефекта на функционирование приложения)⁷², после чего направляют его разработчикам.

В технической поддержке организации числится трое сотрудников, которые отвечают за обработку обратной связи по работе продукта от клиентов.

Поскольку компания создает свое собственное приложение, а не выполняет заказ внешнего клиента, ей важно уметь не только создавать достойный продукт, но и продвигать его на рынке. Этим в компании занимается маркетинговый отдел, в который на данный момент времени входят:

1. Маркетинговый специалист: на данный момент времени управляет отделом маркетинга, занимается интернет-маркетингом (настройка таргетированной рекламы, вывод продукта на определенный уровень в магазине приложений, увеличение трафика), исследованием рынка и разрабатывает план продвижения продукта.
2. Контент-менеджер: создает контент-план для разных каналов продвижения (социальные сети, блоги, рассылки о предложениях), пишет статьи, посты для аккаунтов компании в разных социальных сетях, а также занимается e-mail маркетингом (ведение контентных и распродажных рассылок). Очевидно, что должен хорошо разбираться в теме финансов.
3. Маркетолог по работе с блогерами и партнерствами: занимается привлечением нового трафика пользователей через блогеров и партнерских программ. Соответственно, развивает партнерское направление, и поддерживает уже имеющуюся базу,

⁷²Серьезность и приоритет дефекта: в чем различие?// Сайт. — PerformanceLab. — URL <https://www.performance-lab.ru/blog/sereznost> (дата обращения: 02.05.2020)

самостоятельно ищет и оценивает возможные варианты блогеров для размещения рекламы, а также, уже после самой рекламы, оценивает ее эффективность.

4. Маркетинговый стажер: выполняет задания, которые дает ему маркетинговый специалист, они могут носить абсолютно разный характер.

Последний, но один из наиболее важных сотрудников компании — операционный директор. Деятельность операционного директора направлена на процессы внутри компании, а именно на повседневные операции, текущую деятельность и сотрудников. В данной организации он также является HR-директором, который занимается разработкой стратегии управления персоналом, его развитием, планированием ресурсов, выстраивает сильный бренд работодателя. Ко всему прочему именно он занимается вопросом текучести кадров персонала в компании и разрабатывает меры по ее оптимизации.

Совместно с операционным директором, автор обрисовал положение по текучести кадров в компании, а также подробно разобрал уже предпринятые меры, которые способны повлиять на оптимизацию этого процесса.

2.2 Текучесть кадров в исследуемой продуктовой IT-компании

Как было заявлено ранее, автором рассматривается текучесть кадров в продуктовой компании X за 2018 и 2019 год.

За **2018 год** компанию покинули 10 человек, 2 из которых не прошли испытательный срок, и было принято 15 новых сотрудников. Таким образом, коэффициент текучести за этот год по формуле (1) равен:

$$S = 15 + 14 + 17 + 19 + 19 + 19 + 24 + 23 + 22 + 22 + 22 + 20 = 19,6 = 20$$

$$K_{тек} = 10 * 100\% / 20 = 50\%$$

Автору показалось релевантным также рассчитать коэффициент текучести кадров без учета людей, не прошедших испытательный срок, так как при исследовании нужно понимать какая доля людей, подошедших под критерии должности, решила покинуть организацию:

$$K_{тек} = 8 * 100\% / 20 = 40\%$$

Помимо коэффициента текучести нам также важно рассчитать коэффициент обновления кадров, так как это поможет описать полную картину по движению рабочей силы в рамках компании. Таким образом, при использовании формулы (2), за **2018 год**

коэффициент приема кадров составляет:

$$K_{\text{обп}} = 15 * 100\% / 20 = 75\%$$

Последним интересующим нас количественным показателем будет являться коэффициент оборота кадров, ведь если ушедшие сотрудники заменяются новыми, то это значительно меньше влияет на внутренние бизнес-процессы. За **2018 год** коэффициент оборота кадров по формуле (3) равен:

$$K_{\text{обор}} = 10 * 100\% / 15 = 67\%$$

Показатель не превышает 100%, что указывает на то, что укомплектованности штата не снижается.

Несмотря на то, что автор отмечал важность расчета показателя текучести по каждому из подразделений, для исследования данной компании это нерелевантно, так как она имеет достаточно небольшое количество сотрудников в целом, а, соответственно, и по каждому подразделению тоже. Данные числа не будут показательными, ведь если из команды из двух человек ушел один сотрудник, то показатель текучести будет варьироваться в пределах 50%. Именно поэтому, нагляднее будет описать ситуацию по каждому из подразделений другим способом.

Рассмотрим показатели оборота кадров в разрезе подразделений и должностей компании.

Продуктовое подразделение

В рассматриваемом году к продуктовой команде присоединился один продуктовый менеджер. Это стало необходимым из-за того, что в конце 2017 года человек, занимавший эту должность ранее, покинул компанию по семейным обстоятельствам.

Техническое подразделение

Команда iOS разработки

Компания приняла на работу *iOS-разработчика*, так как появилась потребность в расширении команды разработчиков, пишущих продукт под iOS-платформу.

Команда Android разработки

Из организации решил уйти *Android-разработчик*, причиной тому послужило

выгорание: человеку *наскучила сфера деятельности, его задачи*. Возможности у руководства предоставить ему другие задачи не было, так как на тот момент организация направляла все силы на развитие новой версии приложения. Именно поэтому было принято решение, устраивающее обе стороны, — искать нового сотрудника, который займет эту должность, а пока этого не произойдет, предыдущий сотрудник будет продолжать работу в компании. В кратчайшие сроки план был выполнен, и в компании появился новый *Android-разработчик*.

Front-end разработка

В 2018 году компанию вынужден был покинуть *Junior Front-end разработчик* (далее Фронтэнд) из-за *переезда в другую страну*. Он удаленно продолжал свою деятельность, пока ему не нашли замену. Однако новый сотрудник спустя некоторое время понял, что хочет *заниматься разработкой в сфере GameDev* (производство игр), поэтому самостоятельно предложил себе замену, которая удовлетворила запросы руководства.

Back-end разработка

В рассматриваемый период компанию покинул *серверный разработчик* по причине того, что ему *некуда было расти, как в плане квалификации, так и в карьерном*. Временно до найма нового сотрудника задачами, связанными с сервером занимался технический директор.

Quality Assurance инженеры

К организации присоединился *QA-инженер*, однако в том же году покинул ее по причине невозможности сработаться с коллективом, ему было тяжело взаимодействовать даже по каким-то рабочим моментам. Руководство само заметило это, но из-за отсутствия желания у сотрудника что-то менять и быть гибким, все же пришлось расстаться с ним. Данного сотрудника можно отнести к категории «ошибка найма», так как эти последствия можно было спрогнозировать еще в процессе, поняв, что сотрудник не сможет даже с помощью работодателя вписаться в сильную корпоративную культуру. Спустя какое-то время компания наняла нового QA-инженера.

Маркетинговое подразделение

Был нанят *директор по маркетингу*, но буквально через пару месяцев, не успев пройти испытательный срок, он решил покинуть компанию в связи с *семейными обстоятельствами без последующего поиска другого рабочего места*. В этом же году на

данную должность наняли другого человека. Также из организации ушел маркетинговый специалист, который проработал достаточно продолжительное время в компании, а покинул ее из-за того, что захотелось смены спектра и области задач. Возникшую вакансию достаточно быстро закрыли. Также ушел *PR-менеджер*, который нашел другую, *более оплачиваемую и соответствующую его интересам работу*. В компанию был нанят *Media Buyer (специалист по закупке трафика)*, однако по причине того, что он *не видел сверхрезультатов от своей работы*, что очень важно для некоторого типа людей с (когда хочешь делать сразу отлично, но выходит просто нормально), им было принято решение искать место, где его потенциал будет раскрыт в полной мере.

Техническая поддержка

По инициативе руководства было принято уволить *сотрудника технической поддержки пользователей*, так как он *некачественно выполнял свои обязанности*. В том же году в штат приняли руководителя отдела технической поддержки, который впоследствии наладил все процессы, а также еще двоих сотрудников для более качественной и быстрой обработки обратной связи от клиентов.

Также в 2018 году в компанию был нанят *специалист по работе с персоналом*, для того чтобы операционный директор мог делегировать часть полномочий по персоналу и освободить ресурсы под более важные задачи, которые стали пополняться в связи с активным развитием бизнеса и пополнением штата.

Ниже представлена таблица, в которой обозначены показатели движения кадров внутри организации в целом и по отдельным подразделениям. Техническое подразделение было разбито по отдельным командам и должностям, так как в качестве одного целого его рассматривать ненаглядно.

Таблица 1. Текучесть кадров по подразделениям за 2018 год

Подразделение	Наняли	Ушло
Продуктовое подразделение	1	0
Техническое подразделение, в т.ч.	6	5

<i>Команда Android разработки</i>	1	1
<i>Команда iOS разработки</i>	1	0
<i>Front-end разработка</i>	2	2
<i>Back-end разработка</i>	0	1
<i>QA инженеры</i>	2	1
Маркетинговое подразделение	4	4
Техническая поддержка клиентов	3	1
Административное подразделение	1	0
Итого	15	10

[Источник: внутренние данные компании]

Далее идет аналогичная описательная статистика за **2019 год**, в котором штат компании уменьшился на 11 человек, 2 из их числа ушли в период испытательного срока, и одновременно с этим пополнился на 10.

$$S = 20+20+20+20+22+21+22+19+19+19+17+16 = 19,6 = 20$$

$$\text{По формуле (1): } K_{\text{тек}} = 10 * 100\% / 20 = 55\%$$

Коэффициент текучести кадров без учета людей, не прошедших испытательный срок:

$$K_{\text{тек}} = 9 * 100\% / 20 = 45\%$$

Коэффициент обновления кадров по формуле (2):

$$K_{\text{обн}} = 10 * 100\% / 20 = 50\%$$

Коэффициент оборота кадров по формуле (3) равен:

$$K_{\text{обор}} = 11 * 100\% / 10 = 110\%$$

По последнему показателю делаем вывод, что укомплектованность штата снизилась.

Продуктовое подразделение

Компанию покинул *менеджер по продукту*, которого наняли в предшествующем году. Решение было в большей степени обоюдным, так как сотрудник *не справлялся с возрастающей нагрузкой и сложностью задач*, а компании, на том этапе их развития, нужен был менеджер в разы квалифицированнее. Ко всему прочему, *Data Scientist* пришлось уйти из компании, так как из-за семейных обстоятельств он *сменил место жительства*. С его помощью найти нового сотрудника удалось в кратчайшие сроки.

Техническое подразделение

Из организации ушел технический директор, некоторое время перед этим событием он проявлял гораздо меньше интереса к работе. Причиной, которую он назвал перед уходом, стало его недовольство генеральным директором, который, по его мнению, неправильно выстраивает бизнес-процессы в организации.

Команда iOS разработки

Из компании ушел *iOS-разработчик*, точную причину он так и не смог назвать, но вероятнее всего этому послужило *отсутствие интереса к самому продукту*, потому что хоть имел необходимую квалификацию, его рабочие результаты не отражали этого. Организация долго пыталась замотивировать работника, однако впоследствии все же решила с ним расстаться, так как он был нерентабелен. Пока работодатель искал кандидата на данную должность, сотрудник продолжал свою деятельность в рамках данной компании. В итоге, компания наняла *Middle iOS-разработчика*. А еще через несколько месяцев компания решила нанять *Intern iOS-разработчика* (стажера), чтобы он впоследствии, после введения в процесс, освободил мидла от базовых задач, и тот смог бы полностью погрузиться в более сложные процессы.

Команда Android разработки

Спустя более 7 лет работы в организации, *Android-разработчик* решил покинуть ее из-за *отсутствия понимания — что ему можно делать дальше в рамках этого проекта*. Это достаточно долгий срок работы, поэтому такой исход не был шокирующим. Обычно на данном этапе компании нужно прощаться с сотрудником, чтобы обе стороны остались в плюсе: работник имел возможность с новой стороны раскрыть свой потенциал, а организация открыла для себя новые возможности и решения путем найма нового

сотрудника. В итоге, был нанят Android-разработчик уровнем квалификации гораздо ниже, а нанятый в 2018 году программист стал тимлидом команды. Однако с данным сотрудником решили расстаться в рамках испытательного срока, потому что он был не восприимчив к обратной связи и хотел делать все по-своему. Вакансию закрыли достаточно быстро, взяв на данную должность *Junior Android-разработчика*.

Back-end разработка

Компания нашла замену ушедшему в предыдущем году *бэкэнду*, однако сотрудник долго не продолжил свою деятельность в компании, так как *не сработался с непосредственным руководителем* — техническим директором.

Quality Assurance инженеры

По обоюдному решению обеих сторон, нанятый в 2018 году тестировщик покинул организацию. Причиной стало несоответствие сотрудника занимаемой должности, что указывает на ошибку работодателя при его найме. Поиск нового человека на данную должность был достаточно трудоемким, все это время тестирование осуществлял один сотрудник. Через какое-то время вакансия была закрыта, однако спустя 3 месяца работник ушел из-за более привлекательного предложения о работе. Несмотря на это, он все же помогал с процессом тестирования до момента приема в штат нового QA-инженера.

Маркетинговое подразделение

Принятый в 2018 году *директор по маркетингу*, пришел к решению покинуть организацию из-за того, что он *выгорел задачами и работой в данной организации*. Также компанию покинул *интернет-маркетолог* по причине ухода в свой *собственный бизнес*, на который нужно было иметь много времени. Однако за рассматриваемый год к команде присоединился новый интернет-маркетолог и маркетинговый стажер.

Ниже в таблице можно ознакомиться с показателями движения кадров внутри организации в целом и по отдельным подразделениям.

Таблица 2. Текучесть кадров по подразделениям за 2019 год

Подразделение	Наняли	Ушло
Продуктовое подразделение	1	2
Техническое подразделение, в т.ч.	7	7

<i>Технический директор</i>	0	1
<i>Команда Android разработки</i>	2	2
<i>Команда iOS разработки</i>	2	1
<i>Back-end разработка</i>	1	1
<i>QA инженеры</i>	2	2
Маркетинговое подразделение	2	2
Итого	10	11

[Источник: внутренние данные компании]

Предоставленная выше информация получена из выходных интервью с сотрудниками, и, даже несмотря на то, что в компании этот формат имеет недостаточно развернутый вид и недостаток вопросов, он все же позволяет определить главную причину того — почему сотрудник уходит.

Стоит отметить, что компания достаточно успешна в восполнении своего кадрового состава: за оба года показатели по обороту кадров практически удовлетворительные (в 2019 году было принято на 1 человека меньше, чем уволено). Но данный показатель не может обрисовать ситуацию по каждой из должностей, именно поэтому автор решил выделить «проблемные зоны» для работодателя.

По модели концепции маркетинг-микс 4P (Product, Price, Promotion, Placement), координата Product является основополагающей для бизнеса, ведь именно продукт является главным источником прибыли компании. Несмотря на важность каждого подразделения для достижения успеха на рынке, все же самыми ценными сотрудниками для компании являются именно продуктовые менеджеры и IT-специалисты. Именно поэтому, в данной работе, в большей степени, будут исследоваться именно разработчики и остальные IT-профессии.

В настоящее время, наиболее подходящим вариантом удержания сотрудников является «рыночный» подход, который делит их по значимости для компании. К каждой сформированной группе будут выделены свои меры по удержанию⁷³. Среди должностей, на

⁷³ Завьялова, Е. К., Латуха, М. О. Управление развитием человеческих ресурсов // Е. К. Завьялова. — СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2017. — 87 с.

которые должно быть направлено больше усилий по подбору и удержанию, автор выделил:

Product менеджер: Именно он ответственен за то, чтобы продукт учитывал все потребности пользователей; организует общий процесс создания продукта; думает о том, чтобы продукт приносил прибыль.

Android-разработчики: На рынке труда больше людей, которые занимаются разработкой под iOS-платформы, нежели под Android, поэтому найти хорошего Android-разработчика несколько сложнее. Также, опираясь на практику исследуемой компании, можно отметить, что с текучестью кадров в данной команде дела обстоят хуже, чем в команде iOS-разработки.

Back-end разработчики: Организации нужны мидл бэкэнд разработчики, которых бы не пришлось обучать, и они могли бы по истечению короткого времени работать автономно. К сожалению, на рынке труда достаточно небольшое предложение по соответствующим кандидатам (утверждение основано на практике автора по подбору кандидатов на данную должность), поэтому если все же удастся найти стоящего, нужно всеми силами пытаться удерживать его как можно дольше.

QA-инженеры: Основываясь на практике поиска автора, можно сказать, что это одна из самых сложных должностей в плане подбора: предложения на рынке много, но как только дело доходит до проверки реальных знаний, оказывается, что кандидат, обозвавший себя мидл QA-инженером, оказывается джуниором. Компания не имеет ресурсов для возвращения нового сотрудника, так как на данный момент ей нужен уже обученный человек, способный полностью включиться в работу, ведь продукт сейчас находится на стадии выпуска новой версии, которую нужно тестировать на наличие багов. К тому же, наблюдалась достаточно плохая динамика по данному отделу, поэтому сейчас, когда работодатель нашел достойного кандидата на данную должность, ему нужно заниматься его удержанием.

Компания на данный момент тратит достаточно ресурсов, способствующих снижению уровня текучести. Рассмотрим эти мероприятия.

Еще на самом первом этапе взаимодействия с сотрудником, компания пытается заполучить расположение потенциального кандидата. Процесс поиска осуществляется при помощи сайта HeadHunter. Работодатель обрабатывает отклики соискателя день-в-день, даже в выходные дни. Время обработки вакансии влияет на «индекс вежливости» работодателя:

чем быстрее и в большем количестве просматриваются вакансии, тем он выше. Данный индекс позволяет специалистам на рынке сформировать к вам определенное отношение. Никому не нравится долгое предоставление обратной связи или вообще ее отсутствие, если продолжительно игнорировать сотрудника, то скорее всего ему перестанет быть интересна ваша вакансия, так как он уже сформирует о вас плохое впечатление. Из-за несвоевременного просмотра резюме компания может лишиться потенциального кандидата⁷⁴.

Не менее важным моментом является первичное общение с кандидатом. IT-специалисты предпочитают общаться через почту и мессенджеры, часто телефонный звонок кандидату с предложением о работе создаст у него негативный образ о вас, как о навязчивой компании. Именно поэтому компания предпочитает общение в письменном виде и переходит на коммуникацию по телефону только в случае удобства данного формата для соискателя.

Немаловажным фактором является конкурентная заработная плата, которая ежегодно пересматривается (однако процесс пересмотра больше коррелирует с результатами деятельности сотрудника).

Когда человек вступает в коллектив, ему в первый же день проводят подробный онбординг, который включает в себя объяснение основных рабочих моментов, знакомство с коллективом и экскурсия по офису. Важно отметить, что офис компании имеет отличное месторасположение и современный вид, так как это вполне может послужить одним из факторов мотивации для сотрудника.

Преимуществом данной компании является гибкий рабочий график. Компания предоставляет сотрудникам возможность начинать свой рабочий день в любое время до 12 часов, однако при острой необходимости, сотрудник может прийти и позже, предупредив об этом в корпоративном мессенджере. Также работник, имея уважительную причину, работать несколько дней в месяц удаленно. Однако компания придерживается формата работы из офиса, поэтому на постоянной основе работать удаленно дозволено только сотрудникам технической поддержки клиентов (руководитель отдела технической поддержки работает раз в неделю в офисе).

⁷⁴ «Индекс вежливости»: для чего и кому он нужен// Сайт. — НН. — URL: <https://spb.hh.ru/article/22217> (дата обращения: 24.05.2020)

Наиболее распространенной для IT-компаний вещью является наличие огромного выбора снеков. Вряд ли это является мотивирующим фактором, однако его отсутствие могло бы вызвать у сотрудника неудовлетворенность работой (гигиенический фактор).

Каждому работнику предоставляется соцпакет, который включает в себя ДМС (добровольное медицинское страхование) и на выбор компенсацию денег за обеды (фиксированная сумма) или компенсацию платы за абонемент в фитнес-зал.

Для взаимодействия коллектива во время рабочего процесса, компания использует корпоративный мессенджер Slack. Удобство данного метода коммуникации заключается в привычном для всех формате, а также отсутствие лишнего шума во время обсуждения рабочих моментов, которые постоянно происходят в течение дня. Несомненно, сотрудники общаются не только виртуально, для этого в офисе имеются две отдельные переговорные комнаты, где команды могут собраться и обсудить глобальные задачи, планы и т.п. В компании отлично налажен процесс обратной связи, ведь руководство понимает, что залог хорошего результата заключается и в этом. В Slack есть не только чаты, связанные с работой, там также есть неформальные чаты для разговоров и других отвлеченных вещей.

Компания всячески поддерживает инициативы сотрудников в активности, а также пытаются ненавязчиво приобщить всех к этому, ведь для такой сидячей работы это просто необходимо. Все представители руководящего состава компании являются амбассадорами активного образа жизни и часто увлекают своей энергетикой других. Ежегодно в летний сезон организация устраивает «День здоровья», когда всех вывозят на природу, и предлагаются всякие активные мероприятия. Зимой также бывают выезды на горнолыжные склоны. Однако быть активным — желание каждого, именно поэтому к этому никто не принуждает. Такой здравый подход и способствует тому, что большая часть сотрудников все равно становятся сторонниками этого.

Помимо спортивных активностей, компания всячески способствует просвещению сотрудников и расширению их кругозора, поэтому периодически устраивает так называемые «Умные пятницы». Данный формат мероприятия подразумевает под собой лекцию или мастер-класс от специалиста или просто знающего человека на определенную тему, которая была выбрана коллективом. Темы могут носить как серьезный образовательный характер, так и развлекательный.

Несколько раз в квартал компания устраивает различные мероприятия, среди которых

как традиционные праздники (новый год, день рождения компании, 8 марта, 23 февраля), так и оригинальные события, на которых сотрудники могут отвлечься от рабочей суеты и пообщаться с коллегами в неформальной обстановке.

В компании помнят про день рождения каждого и всегда поздравят его не шаблонным письмом, а используя индивидуальный подход. Это достаточно легко осуществляется, ведь атмосфера в компании весьма дружелюбная и открытая.

Для чувства причастности сотрудников к делу, осознанию их вклада в него, компания каждый месяц проводит «командный день», который представляет под собой собрание всего коллектива и обсуждение результатов, внутренних процессов организации, будущих планов. Такое открытое общение позволяет приобщить сотрудников к продукту, дать им понять, что это их результат, показать, что их мнения и деятельность по-настоящему ценны.

Организация имеет достаточно приятную традицию: в каждом квартале сотрудники и голосуют за коллегу, который, по их объективному мнению, поспособствовал успеху компании, какому-то процессу. В течение года ведется статистика по голосам, и в конце происходит награждение трех победителей, каждый из которых получает памятный приз, а главный — ценный подарок. Стоит отметить, что голоса всегда даются объективно сотрудниками, еще никогда не было прецедента, чтобы кто-то пытался кого-то продвинуть. Конечно, процедуры награждения присуще для многих компаний, но данная уникальна тем, что лучшего сотрудника выбирают сами сотрудники, поэтому нет никаких «любимчиков». Такой формат однозначно располагает сотрудников к руководству, ведь они знают, что их голос имеет вес и их выбору доверяют.

Компания с креативом относится к подбору и оформлению корпоративных подарков и никогда не подарит ненужную вещь сотруднику. Примером таких подарком может быть эко-набор для питания (в компании преобладающая часть работников ответственно относится к защите окружающей среды), кружки с персонализированным дизайном, толстовки, и т. д.

Ну и последний, но не по значимости, момент, что руководители всегда по возможности стараются удовлетворить запросы работников по интересующим задачам. Иногда это может быть просто просьба о том, чтобы дали какие-то интересные задачи по своей специальности, а иногда сфера интереса выходит за рамки должности сотрудника. Так, например, компания по возможности практикует и ротацию: работающий QA-инженер был

заинтересован работой в области маркетинга, и организация предоставила ему такую возможность; сотрудник технической поддержки захотел развиваться в навыках тестирования, так что компания обучила его, и он до сих пор работает на этой должности в компании и показывает отличные результаты. Однако нужно всегда учитывать ресурсы организации, часто бывает так, что их нет, и поэтому работодатель не может предоставить кадру такую возможность.

Вышеизложенные мероприятия по снижению текучести кадров, в первую очередь, направлены на повышение удовлетворенности человека работой, создания вокруг сотрудника дружелюбной и комфортной среды, где его слышат и ценят. Как и для любой современной компании, работники являются самым важным ресурсом, который создает их продукт. Именно поэтому рассматриваемая организация уделяет достаточно времени интеграции человека «в дело». Данный процесс напрямую связан с корпоративной культурой компании, которую стоит рассмотреть с точки зрения того — влияет ли она каким-то образом на текучесть и, если да, то каким образом.

2.3 Корпоративная культура продуктовой IT-компании X: сильная или слабая

Организация не просто продает финансовый продукт для конечного пользователя, она предлагает ему «приобрести» осознанность, то есть помогает учиться финансовой грамотности, делится с ним своими экспертными знаниями в данной области, приобщая к ценностям, которые лежат в основе бизнес-модели. Если спросить у сотрудника — чем для тебя привлекательна данная компания, то, в большинстве случаев случаев, можно получить ответ, что им нравится быть частью команды, которая транслирует правильные ценности в массы через свое приложение. Неудивительно, что практически все сотрудники данной организации сами используют продукт, ведь они не просто создают его, а делают это с душой, так, чтобы им самим оно нравилось: с максимальным вниманием подходят к реализации интерфейса, всячески способствуют эффективному и комфортному использованию приложения потребителем. Все сотрудники имеют доступ к платной версии, которую охотно применяют в повседневной жизни. Такое отношение формирует коллективную лояльность не только к бренду, но и к компании-работодателю, которая

воспринимает их как часть своего «детища». Такая позиция близости к потребителю пронизывает каждый процесс внутри компании.

Работодатель ставит в центр своих интересов сотрудников, которые являются ее главным конкурентным преимуществом. Именно поэтому в организации приветствуют инициативу, предоставляют возможности для самореализации, всегда открыты для разговора и прислушиваются к идеям и мнению работников, а также ценят их взгляд на мир и умение решать поставленные перед ними задачи. Всему этому способствует минимум бюрократии, ведь в IT-отрасли просто необходимо быть гибким, впитывать в себя все «новинки» рынка и адаптироваться к этим тенденциям, чему явно может помешать обилие формальностей.

В целом, культура состоит из сочетания ценностей и предпочтений его создателей, а также опыта их последователей. Для того чтобы сохранять ее в желаемом виде, работодателям нужно тщательнее проводить подбор сотрудников, оценивая не только их способность выполнять необходимые задачи, но и опираясь на субъективную оценку работодателем их соответствия требованиям организации, которая определяется культурой, действующей внутри компании. Важно понимать, что действия со стороны менеджмента оказывает значимое влияние на восприятие сотрудников, поэтому им важно проявлять себя в соответствии с имеющимися ценностями, чтобы не деформировать существующую в организации культуру. Для организационной культуры большое значение имеет социализация вновь прибывших кадров, то есть их адаптация к таким внутренним процессам, как: правила, устои, традиции, присущие коллективу паттерны поведения, и т.д. Часто корпоративная культура может являться более значимым фактором прогнозирования поведения организации, чем ее объективные характеристики, в связи с этим, компания должна быть заинтересована в том, чтобы коллектив был пронизан «духом» ее культуры⁷⁵.

Организация также способна погружать сотрудников в культуру альтернативными способами, среди которых: информация, традиции, символы и язык⁷⁶.

Информация, в разрезе данной компании, предоставляется путем ознакомления сотрудников с результатами процессов, сравнением текущего положения с прошлым. Это может происходить как в повседневном общении, так и на запланированных «днях команды», когда это рассматривается более глубоко и подробно. Как автор ранее выделял,

⁷⁵Мильнер, Б. З. Теория организации // Б.З. Мильнер. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 480 с.

⁷⁶ там же

для компании информирование коллектива является важным фактором, так как сотрудник должен чувствовать свою причастность к продукту, компании в целом, ее культуре.

В рассматриваемой компании есть множество традиций, начиная от ежегодного награждения сотрудников, заканчивая сборами с пищей во время «умных пятниц». Какими разносторонними они бы не были, каждая из них все равно отражает ценности, лежащие в основе компании: стремление к обучению и развитию, познание нового, забота о людях, и т.д.

К символам можно отнести сочетание демократического стиля руководства с трансформационным, в меру неформальный приемлемый тип поведения.

Ну и самым очевидным является язык, на котором общаются сотрудники. В данной компании используется очень много сленга, который заставляет коллектив почувствовать свою причастность к IT-сообществу. Слова по типу «дебажить», «коммитить», «деплоить», «пушить» являются абсолютно стандартными для специалистов, работающих в IT-компаниях, а услышать там соответствующие фразам классические значения «исправлять ошибки», «сохранять код в репозиторий», «запустить код на сервере», «публиковать что-то» удается гораздо реже⁷⁷. В организации также существуют свои устоявшиеся шутки, которые не понятны новым сотрудникам без ознакомления с бэкграундом (прошлыми событиями). Такой язык позволяет сотрудникам почувствовать себя частичкой чего-то целого, имеющей общую цель.

Такая культура, характеризующаяся ценностями компании, которые всеобъемлюще распространяются на весь коллектив, поддерживаются, а также четко определены, является сильной. То есть, чем больше людей придерживаются этих ценностей, тем сильнее будет корпоративная культура⁷⁸.

Сильная корпоративная культура способствует последовательному поведению коллектива, когда они придерживаются одного паттерна поведения. Такого результата можно добиться с помощью высокой формализации, однако компании с сильной культурой достигают его и без ведения различной документации и тщательно распланированных

⁷⁷Блог Хекслета. — URL: <https://ru.hexlet.io/blog/posts/ponimaem-sleng-programmistov-mini-slovar-dlya-nachinayuschih-razrabotchikov> (дата обращения: 19.05.2020)

⁷⁸ Мильнер, Б. З. Теория организации // Б.З. Мильнер. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 480 с.

положений по управлению поведением сотрудников, так как они и без этого будут у него в голове⁷⁹.

Значения коэффициентов текучести за оба года превышают нормальный показатель по IT-отрасли, который указан в первой главе (18%). Однако несмотря на столь большие числа, нам известно, что для каждой компании нормальный показатель текучести индивидуален из-за совокупности факторов, способных повлиять на это. Таким образом, обращая внимание на сильную корпоративную культуру, высокий коэффициент обновления кадров, широкий спектр мероприятий, которые предпринимаются для предотвращения текучести, а также учитывая все остальные проанализированные данные, автор делает несколько эмпирических предположений:

1. Для данной компании такой показатель является не критичным для бизнес-процессов, а, соответственно, приемлемым.
2. Одной из ключевых причин текучести кадров в компании является ошибка на этапе найма: неправильный подход к поиску, недоработанная процедура найма.
3. В программу по адаптации сотрудника не включено достаточно мероприятий по его погружению в сильную корпоративную культуру компании.

В следующем параграфе будет изложено исследование, способное подкрепить сделанное автором предположение.

2.4 Алгоритм исследования текучести кадров в продуктовой IT-компании

На данном этапе исследования текучести кадров в продуктовой IT-компании «Х», автор использовал стратегию кейс-метод, метод-интервью и технику — глубинное интервью. Ранее в работе можно было наблюдать результаты выходных интервью сотрудников за рассматриваемый период, однако они не несут в себе достаточного количества информации для анализа.

Для исследования была применена многоступенчатая выборка, первой ступенью которой являлся операционный директор, который выполняет функции директора по персоналу в компании. На следующем этапе автор исследования, который является специалистом по работе с персоналом, дает критическую оценку ответам операционного директора в соответствие с ранее проведенным анализом. Исходя из его ответов, автор выбирает в качестве единиц отбора третьей ступени нынешних сотрудников, в лице

⁷⁹там же

QA-инженера и Junior iOS-разработчика. К сожалению, взять интервью у Android-разработчиков было невозможно, так как это бы могло навредить климату внутри команды. Именно поэтому был выбран второй респондент, так как он работает в схожей по структуре и задачам для исполнения группе, а также не так давно прошел испытательный срок в компании и может дать обратную связь о том, как у него протекал данный этап, что позволит нам выделить проблемные области, если они существуют. Первый сотрудник был выбран для глубинного интервью исходя из ситуации, сложившейся в команде тестировщиков. Объектами последней ступени являются внешние эксперты: бывший директор по маркетингу, который покинул компанию в 2019 году, и технический директор. Автор выбрал именно их в качестве респондентов, потому что первый помог бы разобраться с существующей текучестью в маркетинговом подразделении, а причину ухода второго (недовольство генеральным директором) нужно было раскрыть поподробнее, чтобы понять — релевантна ли она в общем для всех сотрудников компании или это лишь частный прецедент.

Для респондентов каждой ступени были разработаны вопросы открытого, закрытого и ситуационного типов, по которым и выстраивались глубинные интервью, более подробно их можно изучить в приложении. Чтобы конкретизировать некоторые моменты, автор задавал отдельным экспертам частные вопросы. Далее будут кратко описаны основные мысли, выделенные в ходе всех глубинных интервью.

Интервью с операционным директором

Респондент несколько обеспокоен ситуацией с текучестью кадров внутри компании, однако, также как и автор, делает предположение, что она не является критичной. Основывается данный тезис на том, что сейчас компания находится на стадии стремительного развития и прошлые потребности сменяются абсолютно новыми, а вместе и с ними, и на место негибких сотрудников приходят другие, с более широким мировосприятием, способностями и желанием. Основные причины таких показателей, названные операционным директором, это ошибки при отборе кандидатов или, так называемые, ошибки найма.

Эксперт подчеркнул, что хоть и каждый сотрудник имеет свою индивидуальную ценность для организации, но при удержании нужно больше сил тратить на IT-специалистов:

во-первых, именно они разрабатывают продукт, во-вторых, на поиск таких сотрудников уходит больше временных и материальных ресурсов.

В ходе интервью, с сожалением было отмечено, что промахов при найме неподходящего команде кандидата невозможно полностью избежать, так как это зависит от огромного количества факторов. Операционным директором не было выделено никаких предложений по этому поводу.

Компания небольшая и бюджет у нее ограниченный, поэтому она не прибегает лишней раз к услугам внешнего рекрутера, только в случаях острой необходимости.

Также было выявлено, что для поиска кандидатов организация, в большинстве своем, использовала только сайт HeadHunter.

Респондент считает, что для адаптации сотрудника в компании существует достаточное количество комплексных мер, и компания всеми способами пытается поспособствовать сотруднику во «вливании» в коллектив и рабочий процесс. Однако если методы не работают, то, вероятнее всего, проблема не в этом.

Работодатель во всех случаях предвидел уход сотрудника по причине выгорания, и если это было возможным, то предоставлял ему какие-то, альтернативные уходу, решения. Однако на данном этапе развития бизнеса, когда все силы компании нацелены на создание и выпуск новой версии приложения, она не может позволить сотруднику отказаться от обязанностей, в ущерб процессу создания и релизу продукта.

Исходя из полученных ответов, автор частично удостоверился в предположениях, которые он выделил, многие моменты сошлись с мнением респондента. Однако целью данного глубинного интервью для автора было не вынести какие-то рекомендации из слов операционного директора, а обнаружить «проблемные зоны» восприятия им текучести кадров в компании. Именно поэтому вопросы для эксперта задавались прямо, без всякого возможного скрытого подтекста, и были замечены следующие моменты, в которых можно потенциально увидеть опасность:

- не было предложено никаких вариантов, которые позволили бы избежать найма не подходящих сотрудников;
- компания использует в основном только один выход на потенциальных соискателей — сайт HeadHunter;

- респондент не принимает возможности существования в процессе адаптации проблем, так как считает, что компания использовала все самые актуальные способы для решения проблемы из данной области;
- сильная корпоративная культура воспринимается экспертом только как преимущество, никаких негативных последствий этого он не видит.

Сделанные автором выводы позволили сформулировать вопросы, которые способны покрыть выделенные исследуемые области.

Для проведения глубинного интервью следующей ступени выборки, вопросы были разбиты по блокам «рабочие моменты», «оценка различий компаний по заданным характеристикам», «корпоративная культура», подробнее можно из изучить в ПРИЛОЖЕНИИ 3.

Интервью с Junior iOS-разработчиком

По блоку вопросов про сам рабочий процесс (см. Приложение 3), учитывая небольшой опыт коммерческой разработки (делал проекты только для себя и короткий срок проработал интерном в IT-направлении компании, основной деятельностью которой не является программирование), выяснили, что на данном этапе сотрудник еще не имеет большой значимости для организации, так как только адаптируется под все бизнес-процессы, обучается специфике. Однако, уже сейчас респондент понимает, что в будущем от него будут готовы принимать обратную связь, прислушиваться к его идеям и всяческим образом поощрять предприимчивость и инициативу.

Одной из главных вещей, которые делают в его глазах и сознании компанию привлекательной, является возможность развития своих навыков и благоприятный рабочий климат.

Эксперт все еще находится на этапе адаптации и испытывает некоторые сложности по причине неуверенности, обусловленной его небольшим опытом, возрастом, а также уровнем занимаемой должности. Но уже сейчас он видит ценность в принадлежности к данной компании, поэтому стремительно проникает в сильную корпоративную культуру.

Интервью с QA-инженером

Исходя из ответов, предоставленных респондентом, был сделан вывод, что данный сотрудник весьма лоялен организации. Несмотря на то, что предыдущий его работодатель имел более сильный бренд и было бы логичным, что сотрудник будет выделять именно то

место работы, все вышло совсем наоборот. Из-за возможностей, которые предоставляет работнику исследуемая компания, атмосфере внутри коллектива, а также более сильного бренда работодателя, эксперт более чем удовлетворен работой в команде и, исходя из ответов на интервью, не имеет причин и желания для смена места работы.

QA-инженер достаточно быстро «влился» в сильную корпоративную культуру организации, и практически не имел сложностей на этапе адаптации.

В контексте рассмотрения данного сотрудника, также важно отметить, что человек пришел в компанию на должность специалиста технической поддержки, но из-за желания и стремления развиваться, компания приняла решение помочь человеку «вырасти». Компания сделала большой вклад в его карьерный рост, чем обеспечила себе расположение со стороны респондента. Это крайне важно, так как замотивированный и лояльный сотрудник имеет большую ценность для результативности организации, особенно учитывая ситуацию с текучестью в команде тестировщиков.

Последней ступенью выборки являются непосредственно наши объекты интервью — ушедшие сотрудники. Список вопросов имеет много общего с предыдущим, но немного откорректирован и дополнен. Опрашиваемые бывшие сотрудники являются бывшими представителями топ-менеджмента организации.

Интервью с бывшим маркетинговым директором

Несмотря на то операционным директором компании было подтверждено, что основные силы организации должны быть направлены на технических специалистов, автор решил провести глубинное интервью с бывшим директором по маркетингу, чтобы, помимо выделения факторов, влияющих на текучесть, можно было оценить ситуацию внутри команды маркетологов, где наблюдается достаточно высокий показатель по текучести. В ходе интервью респондент сказал, что все факторы текучести были индивидуальны для каждого ушедшего сотрудника, и в команде очень благоприятная среда для работы, так что такой высокий уровень текучести не является результатом какого-то процесса внутри маркетингового подразделения.

Результаты глубинного интервью не выявили ничего нового, причины ухода были достаточно банальными — потеря интереса к задачам, а также мотивация найти более оплачиваемое место. Эксперт во время разговора подчеркнул, что компания выстроила отличную организационную культуру, в основе которой лежат очень правильные ценности.

Сотруднику нравится данная компания, продукт, который она производит, он ценит знания, которые она ему дала, однако на данный момент он не видит себя в ее контексте, но не исключает, что когда-нибудь все может поменяться.

Интервью с бывшим техническим директором

Данный респондент был очень важен для исследования, так как он единственный из всех ушедших назвал причиной — недовольство руководителем. Остальные респонденты в ходе исследования наоборот отмечали руководство, как одно из главных преимуществ организации.

Исходя из интервью удалось проследить развитие некоего недопонимания между респондентом и генеральным директором в полноценное недовольство и, как следствие, обесценивание в восприятии сотрудника продукта. Причиной неудовлетворенности сотрудника оказался беспорядочный, по его мнению, процесс разработки приложения. Когда сотрудник пытался внести коррективы, руководство не пыталось к ним прислушиваться и сразу реализовывать их. Причина этого заключается в том, что если компания будет пытаться исполнить видение каждого сотрудника относительно продукта, то она начнет терять целостность концепции, лежащей в основе. Так как технический директор имел стратегически важную роль, он часто предлагал изменения, которые никак не могли сосуществовать с некоторыми важными аспектами продукта. Данная организация, хоть и открыта к предложениям, то очень ответственно относится ко всем возможным изменениям, поэтому перед тем, как что-то поменять, она тщательно и взвешенно оценивает предложение.

Интервью, проведенное автором, носит уже несколько другое содержание, нежели выходное интервью данного респондента. Спустя какое-то время после ухода, когда эмоции отошли на задний план, технический директор подтвердил, что его реакция на ситуацию была слишком гиперболизирована. Однако, так как процесс был запущен и уже привел к таким последствиям, ему тяжело отказаться от такого видения ситуации. Интересно, что компания пыталась уладить ситуацию, еще когда только заметила первичные проявления, однако это не увенчалось успехом.

Таким образом, данная причина оказалась результатом субъективной оценки ситуации техническим директором. Мало того, респондент в ходе интервью даже сказал, что он бы посоветовал своим друзьям и знакомым продуктовую IT-компанию «Х» в качестве

работодателя, что явно указывает на то, что, объективно, она не является плохой, а просто не подходит для эксперта.

В результате проведения глубинных интервью, автором были подтверждены предположения о том, что в компании существует проблема с адаптацией сотрудников, а именно, с их интеграцией в сильную корпоративную культуру, которая ранее не рассматривалась операционным директором в качестве возможного источника проблемы с текучестью кадров. По ответам респондентов можно также сделать вывод, что меры, предпринимаемые компанией для более комфортной деятельности сотрудников внутри нее, не остаются незамеченными и воспринимаются работниками как ценностное предложение, формирующее отличный бренд работодателя организации.

Компания не предпринимает никаких мер для уменьшения количества ошибок найма, так как считает, что это неизбежный момент, с которым сталкиваются все компании. Однако автор имеет несколько предложений, которые будут способны в некоторых ситуациях предотвратить найм неподходящего сотрудника.

При помощи кейс-метода, автором были получены недостающие аспекты, подтверждающие его эмпирические предположения, что позволяет перейти к заключительному этапу работы — рекомендациям по оптимизации текучести в данной компании.

2.5 Рекомендации по оптимизации текучести персонала

Исходя из глубинного анализа ситуации с текучестью кадров в продуктовой IT-компании «X» и проведенных глубинных интервью, автором были выделены ключевые моменты, в которых кроются проблемы, влекущие за собой уход сотрудников.

Стоит начать с того, что компания уже применяет достаточное количество мероприятий, которые способны снизить число увольнений сотрудников, придерживается всех канонов «идеальной IT-компании», путем заимствования практик таких гигантов на рынке, как Google, Яндекс, Mail.ru и других.

Первые риски, связанные с текучестью персонала в организации, появляются еще на этапе поиска и найма сотрудников. Компания придерживается традиционной для нее практике поиска кандидатов через базу данных HeadHunter, периодически прибегая к помощи внешних рекрутеров для найма сотрудников на особо важные должности (Head of Product, Team Leaders и др.). Автор рассмотрел всевозможные площадки для размещения

вакансий и поиска резюме и выделил несколько альтернативных вариантов сервисов для поиска:

1. Хабр Карьера⁸⁰ — данный сервис объединяет в себе площадку, помогающую как соискателям искать работу, так и работодателям искать кандидата. Главным преимуществом данного варианта является сосредоточение вакансий и резюме, относящихся исключительно к IT-отрасли.
2. Каналы и чаты в телеграм. IT-специалисты имеют какую-то особую любовь к различным мессенджерам, особенно к Telegram. Сейчас возможности данного мессенджера не ограничиваются перепиской с кем-либо, одним из приятных бонусов является огромное количество чатов и каналов с информацией по разным тематикам. Среди таковых можно выделить те, что выкладывают не только познавательные статьи на IT-тематику, но и актуальные вакансии. При поиске кандидата, автор советует обратить внимание на следующие чаты⁸¹:
 - a. @mobile_jobs (в чате соискатели, ищущие работу в области разработки мобильных приложений, выкладывают свои резюме; также можно договориться о размещении вакансии своей компании; в чате состоит 10132 человека)⁸²
 - b. @qa_jobs (чат размещает вакансии для QA-инженеров, различную специализированную аналитику; можно договориться о публикации своей вакансии; специалисты по тестированию имеют возможность общаться в нем со своими коллегами-тестировщиками; в чате состоит 12701 человек)⁸³

Следующим этапом является непосредственное собеседование кандидата. Процедура оценки кандидата состоит из: телефонного интервью (общение специалиста по рекрутингу с соискателем по телефону, с целью создать первичное мнение о нем), интервью с менеджером по подбору и непосредственным руководителем команды, в которую нанимается сотрудник, для более глубокой оценки профессиональных и личностных качеств кандидата) и финальное собеседование со специалистом по подбору персонала и генеральным директором компании. После успешного прохождения кандидатом всех трех этапов, высылается оффер.

⁸⁰ Работа в IT-индустрии // Сайт. — Хабр Карьера. — URL: <https://career.habr.com> (дата обращения: 29.05.2020)

⁸¹ Ищем работу: 22 телеграм-канала и 3 чата в помощь // Сайт. — GeekBrains. — URL:

https://geekbrains.ru/posts/find_a_job_in_telegram (дата обращения: 29.05.2020)

⁸² момент обращения к ресурсу 01.06.2020

⁸³ момент обращения к ресурсу 01.06.2020

По первичному интервью автору добавить нечего, что касаясь второго и третьего этапов подбора, были выделены следующие рекомендации:

1. Вместо того, чтобы проводить интервью только с руководителем соответствующей команды, стоит провести его совместно со всеми ее членами, так как это позволит команде оценить сотрудника на предмет его соответствия их паттернам поведения, организационной культуре, ну и конечно же требованиям к должности. Особенно это хорошо подходит для организациям с такой численностью сотрудников, ведь количество в определенной функциональной группе не больше трех человек. Чаще всего достаточно одной встречи с кандидатом, чтобы понять — сможет ли он сработаться с коллегами, насколько тяжело/легко ему будет адаптироваться. Однако важно не забывать, что среди потенциальных сотрудников могут быть люди закрытые, стеснительные или просто те, кого может смутить такое количества человек на интервью. Нужно сгладить обстановку, создать неформальную атмосферу, чтобы кандидат не ощущал себя как просмотре в зоопарке. Этому может поспособствовать HR-специалист, который присутствует обладает необходимыми навыками и присутствует на собеседовании.
2. Не забывайте спрашивать у человека о его карьерных планах. Самый банальный и заезженный вопрос «Кем Вы видите себя через 5 лет», на самом деле, не является таким уж глупым и бесполезным, так как он нацелен на понимание рекрутером того — какие кандидат ставит цели перед собой, кем себя видит в будущем. Это крайне важно для того, чтобы соотнести желания и цели собеседуемого и возможности компании в их предоставлении потенциальному сотруднику. Очевидно, что если они разнятся, то соискатель вряд ли подходит работодателю. Именно поэтому, компании стоит напрямую спрашивать у сотрудника — какие рабочие цели он преследует.
3. После того, как все кандидаты прошли интервью и вакансия была закрыта, компании стоит направить на их почты анонимное интервью, целью которой будет обратная связь по самой процедуре собеседования, интервьюерах, описанию вакансии, и т.д. Это не должно быть обязательным, чтобы не ставить человека в тупик такой процедурой. Однако всегда полезно понимать — как все это выглядит со стороны, чтобы иметь возможность скорректировать слабые стороны. Именно поэтому

компании крайне необходимо давать не шаблонный, развернутый фидбэк, чтобы кандидаты впоследствии отплатили тем же.

4. Не стоит ограничивать поиск лишь просмотром резюме, попробуйте посмотреть — как человек ведет себя на просторах интернета. Многие IT-специалисты ведут профили, блоги, проявляют активность в социальных сетях, так что иногда, чтобы увидеть истинное лицо кандидата, достаточно просто найти и изучить то, что есть о нем есть в виртуальном мире. На это несомненно стоит потратить время, так как степень проработки кандидата играет огромное значение. Конечно же найти что-то не всегда легко или в принципе возможно, но уделить этому время определенно стоит.

У рассматриваемой компании имеются небольшие проблемы с адаптацией сотрудников из-за сложности их вливания в сильную корпоративную культуру. Для того чтобы данный период завершился у сотрудника успешно, и потенциально ценные работники не покинули компанию еще во время испытательного срока, компании следует:

1. Собрать всю информацию об организации и укомплектовать ее в единую базу данных. Она должна содержать в себе ответы на всевозможные вопросы, начиная с базовых организационных, и заканчивая миссией организации, шутками, которые бытуют в компании, фотографиями и видео со всех корпоративных мероприятий. Все это необходимо для того чтобы сотрудник не тратил свои силы для выведывания какой-то информации, а всегда знал — где можно найти ответ. Это существенно экономит время самого работника, менеджера по персоналу и непосредственного руководителя, так как не приходится освещать весь объем информации, которая может понадобиться работнику. Было бы удобно оформить эту информацию в отдельном чате корпоративного мессенджера или вложить ее и сделать сайт с приватным доступом. Однако важно понимать, что это не отменяет личные коммуникации с менеджером и другими сотрудниками для мягкого и успешного прохождения этапа адаптации.
2. Помимо тим-билдингов для всей организации, компании важно, чтобы сплочающие мероприятия проводились и для более узких групп взаимодействия. Самый оптимальный вариант, это приглашать вновь прибывшего сотрудника на неформальные встречи в составе членов команды.

Заключительная рекомендация автора для компании — правильно организуйте выходное интервью. Если стало очевидно, что работодатель не сможет удержать сотрудника, то ему необходимо выжать все из этой ситуации. На данный момент, список вопросов выходного интервью компании недостаточно развернутый и не способен покрыть все области, в которых потенциально могут оказаться проблемные зоны. Это поможет компании «держать руку на пульсе», выявлять существующие проблемы как можно быстрее и работать над их предотвращением.

Выходное интервью может благоприятно способствовать на психологическое состояние ушедшего сотрудника. Однако во время его проведения можно часто столкнуться с тем, что сотрудник агрессивно настроен по отношению к организации, не хочет называть причину или дает субъективную оценку организации. Именно поэтому автором рекомендуется проводить подобные разговоры спустя некоторое время после ухода работника, чтобы его эмоциональный фон пришел в норму и не влиял на результаты интервью в такой степени, ведь человек станет более открытым для конструктивного разговора. Это важно не только для получения правдивых результатов, но и для того, чтобы иметь возможность спокойно провести беседу и вывести ее в благополучное русло, для того, чтобы не испортить имидж работодателя в его восприятии и не допустить распространения негативной информации среди его окружения. Вопросы должны покрывать абсолютно все процессы организации, для этого менеджеру по персоналу, проводящему разговор, следует использовать не только заранее составленный пул вопросов, но и уметь моментально генерировать правильные вопросы, способные в полной мере раскрыть некоторые аспекты.

В совокупности с уже имеющимися мерами, предложенные выше действия способны предотвратить различные проблемы, влекущие за собой высокую текучесть, в составе которых наиболее распространенные «ошибка найма», «неспособность интегрировать сотрудника в коллектив» и т.д.

Вывод по главе 2

Во второй главе автор кратко описал существующие в компании на момент написания работы должности, чтобы впоследствии, при использовании их в рассмотрении, у читателей не было проблем с пониманием специфики их деятельности и роли в организации.

Сбор первичных данных осуществлялся автором на протяжении полутора лет работы в данной организации. Методы сбора включали в себя наблюдение, анализ внутренней

информации, анализ проводимых коллективных мероприятий и т.д. Недостающая информация по текучести в первой половине 2018 года была восполнена путем изучения выходных интервью и интервью с операционным директором.

Основываясь на основе собранных данных, автором были сделаны выводы о том, что компания действительно серьезно подходит к этому вопросу и использует самые передовые практики на мировом рынке, способные повлиять на удовлетворенность сотрудника компанией, в которой он работает. В результате были выделены следующие проблемы: уход сотрудника в период испытательного срока, ошибка найма, выгорание сотрудника, личностные мотивы по типу переезда и семейных обстоятельств, а также более частных случаев. Основываясь на этом, автор сделал несколько эмпирических предположений о том, что основной проблемой для компании в вопросе рассмотрения текучести, является сильная корпоративная культура в организации, препятствующая легкому вхождению сотрудника в коллектив и рабочие процессы, неправильно выстроенная процедура поиска и отбора кандидатов.

Для проверки данных предположений были использованы такая стратегия исследования, как кейс-стади. Была сформирована многоступенчатая выборка, этапами которой являлись: операционный директор, как представитель топ-менеджмента, специалист по работе с персоналом, являющийся автором данного исследования, нынешние сотрудники, и ушедшие. Среди текущих сотрудников были опрошены QA-инженер и Junior iOS-разработчик, среди ушедших — директор по маркетингу и технический директор. Специально для каждой ступени выборки были разработаны индивидуальные вопросы, способные привести исследователя к нужной информации, способной подтвердить его предположения.

В результате исследования автором были предложены меры по оптимизации текучести кадров через улучшение качества подбора кадров, путем использования новых площадок для поиска соискателей, корректировки процедуры их оценки на интервью, введения обратной связи от кандидатов на процесс найма, усовершенствования инструментов для адаптации, а также посредством корректировок процесса выходного интервью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное исследование проводилось в целях поиска возможных решений проблемы с текучестью кадров в продуктовой IT-компании «Х», еще на самых первых этапах было выдвинуто предположение, что высокий количественный показатель текучести в данной компании не является критичным. Однако факт того, что люди покидают компанию не оставлял равнодушным топ-менеджмент компании. Именно поэтому, целью данной работы стало определение причин ухода сотрудников для последующей разработки мер по оптимизации данного процесса.

Для достижения цели автором, в первую очередь, был изучен теоретический бэкграунд по данной теме, проанализирована вся имеющаяся информация о внутренних бизнес-процессах организации, которые прямым или косвенным образом могут влиять на текучесть, проведен расчет количественных показателей для первичной оценки ситуации, а уже после произведен ее качественный анализ через рассмотрение причин всех увольнений за рассматриваемый период. В ходе исследования основной упор был сделан на IT-специалистов, несмотря на то, что не только от них зависит успех продукта на рынке. Обосновано это тем, что по модели маркетинг-микс, основной координатой является именно приложение, которое не может существовать без реализаторов.

После первого этапа исследования, когда были выдвинуты основные теоретические предположения о том, что основными причинами увольнения людей из организации, являются ошибки при отборе и найме сотрудников, а также их проблема с адаптации к

сильной организационной культуре, из-за которой вновь прибывшим кадрам тяжело влиться в уже устоявшийся коллектив с едиными ценностями и образом мышления, было проведено качественное исследование с использованием техники «глубинное интервью». В результате, полученная от респондентов информация, позволила автору подтвердить свои ранее выдвинутые эмпирические предположения и предложить комплекс мер по ее оптимизации.

Благодаря мерам, предложенным автором, а именно, поиском сотрудников через непривычные для компании сервисы (в контексте рассматриваемого кейса — Хабр Карьера), был найден и нанят Back-end-разработчик. На данный момент времени, ведется сбор данных для «Единой базы», в которой сотрудник сможет найти интересующую его информацию, которая не была освещена при онбординге.

Второй целью, к которой должен был прийти автор, является оценка того — является ли такой показатель текучести для компании критичным. Из-за трудоемкости определения точной границы дозированной текучести кадров для определенной компании, автором было проведено сравнение двух ситуаций: из компании ушло меньше сотрудников, организацию покинуло больше сотрудников.

При более низком проценте людей, ушедших из компании, вероятнее всего произошел бы «застой» внутри организации. Так как компания сейчас находится на стадии выпуска новой версии своего приложения, им крайне необходимы амбициозные люди, которые хотят показать результат. Исходя из изученной информации, многие ушедшие сотрудники уже «перегорели» работой в данной компании, задачами, которые перед ними стояли, да и самим продуктом, так что они вряд ли смогли бы показывать хороший результат, ведь их ресурсы уже иссякли, а интерес утерян. Даже если это возможно исправить, это займет достаточно много времени и сил у топ-менеджмента, который сейчас должен быть сосредоточен, в большей степени, на релизе продукта. Таким образом, даже учитывая все прямые и косвенные затраты на поиск нового сотрудника, этот вариант расстаться с такими работниками более выгоден для организации.

Если бы из компании уходило больше человек, то тогда рабочий процесс бы сильно замедлился, и релизы переносились на более поздний срок. Несомненно, это бы повлекло за собой недовольство пользователей, а, следовательно, снижение финансовой прибыли.

Таким образом, если брать в учет эти варианты развития событий и то, что компания не проседает по финансовым показателям, можно сделать вывод, что такой процент текучести не является критичным для компании на данном этапе ее активного развития.

Несмотря на то, что число ушедших сотрудников является приемлемым для данной организации, рекомендованные мероприятия позволят ей при сохранении небольшой численности штата и, соответственно, экономии за счет этого, нанимать более качественную рабочую силу.

Важно понимать, что не существует универсального оптимального срока пребывания сотрудника на одном рабочем месте. Для зарубежных компаний считается нормальным, если работник осуществляет свою деятельность в рамках одной организации на протяжении 2-3 лет, в российских компаниях, в связи с более консервативным подходом, нормальным сроком будет являться 4-5 лет. Однако для российских компаний сейчас наблюдается сокращение этого периода.

⁸⁴Конечно, в компаниях Кремниевой долины люди пребывают на одном месте вплоть до 10 лет и растут внутри одной организации. Однако для таких маленьких продуктовых компаний, как исследуемая, невозможно так долго держать одного сотрудника, ведь с временем работа над одним проектом приводит сотрудника к потере его интереса. Исходя из этого, автор делает вывод, что для компаний такого типа, которые заняты разработкой одного продукта, жизненный цикл сотрудника составляет 2-3 года, из которых до года уходит на знакомство со всеми стандартными решениями и полное вовлечение в разработку, а остальной период работник развивает свои навыки.

Подводя итоги, можно сказать, что область управления персоналом в IT-компаниях еще не слишком широко исследована, и есть еще много моментов, которые стоит изучить. Автор рекомендует компаниям не пренебрегать работой над индивидуальной кадровой политикой IT-организации, системой мотивации и стимулирования персонала, так как это может существенно повлиять на ее результативность, а копирование практик других компаний может не дать желаемых результатов из-за отличий кадрового состава, ценностей организации и прочих параметров. Для того, чтобы подобрать правильный подход, нужно начинать с изучения особенностей организации и двигаться в одном направлении с ними.

⁸⁴ Как часто нужно менять работу // Сайт. — HeadHunter. — URL: <https://spb.hh.ru/article/302318> (дата обращения: 29.05.2020)

Например, конкретно для исследуемой организации важно сохранять концепцию «живой компании», где уравновешены интересы компании и интересы людей, работающих в ней. Исходя из этого и разрабатывается собственная кадровая политика. Важно также проводить оценку всех процедур, введенных компанией, так как может оказаться, что сил прикладывается много, а результат практически нулевой. Именно поэтому, работодателям не стоит рассматривать персонал отдельно от других областей бизнеса, ведь по-настоящему успешная компания представляет из себя единое целое, а не дробные части.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. — 8-е изд. //М. Армстронг. — М.: Питер, 2004. — 328 с.
2. Грамотная клиент-серверная архитектура: как правильно проектировать и разрабатывать web API // Сайт. — Tproger. — URL: <https://tproger.ru/articles/web-api/> (дата обращения: 15.05.2020).
3. Жизненный цикл работника // Сайт. — Управление персоналом. Human resources management. — URL: <https://hrm.by/stati/upravlenie-personalom/264278-zhiznennyj-tsikl-rabotnika> (дата обращения: 29.03.2020).
4. Жизненный цикл работника: шесть стадий // Сайт. — HR-JOURNAL. — URL: http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_692.html (дата обращения: 29.03.2020).
5. Завьялова, Е. К., Латуха, М. О. Управление развитием человеческих ресурсов // Е. К. Завьялова. — СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2017. — 251 с.
6. Золотар, С. Личный опыт: Как избежать ошибок при найме сотрудников // Сайт. — Business Story. — URL: <https://businessstory.ru/kak-izbezhat-oshibok-pri-najme-sotrudnikov/> (дата обращения: 25.05.2020).
7. «Индекс вежливости»: для чего и кому он нужен// Сайт. — HH. — URL: <https://spb.hh.ru/article/22217> (дата обращения: 24.05.2020).
8. Ищем работу: 22 телеграм-канала и 3 чата в помощь // Сайт. — GeekBrains. — URL: https://geekbrains.ru/posts/find_a_job_in_telegram (дата обращения: 29.05.2020)
9. Как часто нужно менять работу // Сайт. — HeadHunter. — URL: <https://spb.hh.ru/article/302318> (дата обращения: 29.05.2020)
10. Какими бывают IT-компании // Сайт. — Клевер. — URL: <http://klever.blog/types-of-it-companies/> (дата обращения: 29.03.2020).
11. Кондакова, А.А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий // Сайт. — Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. — № S1. — URL: <http://e-koncept.ru/2017/470006.htm> (дата обращения: 29.03.2020).

12. Лазарева, О. 5 ключевых кадровых коэффициентов. Нормативы, формулы расчета // О. Лазарева. — Сайт. — Налоги и бухгалтерия. Онлайн журнал. — URL: <https://online-buhuchet.ru/kadrovye-koefficienty/> (дата обращения: 29.03.2020).
13. Мильнер, Б. З. Теория организации // Б.З. Мильнер. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 480 с.
14. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Л. Никифорова.— Кадровое дело. — 2006. — No 2. — С. 8
15. Новицкий, А. Г. Население и трудовые ресурсы: справочник // сост. А. Г. Новицкий. — М.: Мысль,1990.— 283 с.
16. Норма текучести кадров: когда HR-у бить тревогу // Сайт. — HR-Директор. — URL: <https://www.hr-director.ru/article/67494-norma-tekuchesti-kadrov-19-m10> (дата обращения: 29.03.2020).
17. Первыми вспыхивают лучшие: что надо знать управленцу о выгорании // Сайт. — Про Бизнес. — URL: <https://probusiness.io/personal/5930-chuvstvuyu-sebya-iznasilovannym-что-nuzhno-znat-o-professionalnom-vygoranii.html> (дата обращения: 29.03.2020).
18. Понимаем сленг программистов: мини-словарь для начинающих разработчиков// Сайт. — Блог Хекслета. — URL: <https://ru.hexlet.io/blog/posts/ponimaem-sleng-programmistov-mini-slovar-dlya-nachinayuschih-razrabotchikov> (дата обращения: 19.05.2020).
19. Последствия задержки выплаты заработной платы // Сайт. — Аймрайт. — URL: <https://imright.ru/posledstviya-zaderzhki-vyplaty-zarabotnoj-platy/> (дата обращения: 29.03.2020).
20. Почему айтишники переходят из одной компании в другую // Сайт. — Tech. — URL: <https://techrocks.ru/2018/11/10/why-tech-employees-change-jobs/> (дата обращения: 29.03.2020).
21. Почему уходят разработчики: 8 причин // Сайт. — Хабр. — URL: <https://habr.com/ru/post/455960/> (дата обращения: 29.04.2020).
22. Работа в IT-индустрии // Сайт. — Хабр Карьера. — URL: <https://career.habr.com> (дата обращения: 29.05.2020)
23. СЕКРЕТЫ НАЙМА СОТРУДНИКОВ: КАК ИЗБЕЖАТЬ ОШИБОК // Сайт. — Oy-li. — URL: <https://blog.oy-li.ru/sekrety-najma-sotrudnikov-kak-izbezhat-oshibok/>(дата обращения: 20.04.2020).

24. Серьезность и приоритет дефекта: в чем различие?// Сайт. — PerformanceLab. — URL <https://www.performance-lab.ru/blog/sereznost> (дата обращения: 02.05.2020).
25. Сильная и слабая организационная культура // Сайт. — StudBooks. — URL: https://studbooks.net/1470694/menedzhment/silnaya_slabaya_organizatsionnaya_kultura#17 (дата обращения: 20.05.2020).
26. Текучесть персонала в компаниях стала расти // Сайт. — Антал. — URL: https://antaluussia.ru/news/Staff_turnover/?sphrase_id=4769 (дата обращения: 29.03.2020).
27. Ужахова, Л. М. Управление персоналом: учебное пособие // Л. М. Ужахова. — Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2013. — 28 с.
28. Эксперты назвали самые востребованные в 2020 году профессии // Сайт. — РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5df7047a9a79475240ca867d> (дата обращения: 29.03.2020).
29. Bills, M. A. Social status of the clerical work and his permanence on the job. Journal of Applied Psychology // M. A. Bills. — Сайт.— Ара Psycnet.— URL: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0065881> (дата обращения: 29.04.2020).
30. Brayfield, A. H., Crockett, W. H. Employee attitudes and employee performance. Psychological Bulletin // Сайт.— Ара Psycnet.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1956-06387-001> (дата обращения: 29.03.2020).
31. Carsten, J.M., Spector, P.E. Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. // Сайт.— Ара Psycnet.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1987-36251-001> (дата обращения: 29.04.2020).
32. Employee Turnover: Definition, Types, Causes of Employee Turnover // Сайт. — IEduNote. — URL: <https://www.iedunote.com/employee-turnover> (дата обращения: 28.04.2020)
33. Furnham, A. The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization // Сайт. — Books Google. — URL: <https://books.google.ru/books?id=cZYmPu8S-VsC&pg=PA198&lpg=PA198&dq=wab+buel&source=bl&ots=xY9QwMWaeJ&sig=ACfU3U1Ma0iW0ZObwVaAwZ0BTOX4V8nYfA&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKewiRyvihsrbpAhXNUJoKHRLtANsQ6AEwAHoECAgQAQ#v=onepage&q=wab%20buel&f=false>. — 196с. (дата обращения: 29.04.2020).
34. Herzberg, F., Mausner, B., Barbara B. The Motivation to Work (2nd ed.)// F. Herzberg.— New York: John Wiley, 2011. — 180 p.

35. Herzberg, F. The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. // Сайт.— Ара Psycnet.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1964-09377-001> (дата обращения: 29.03.2020).
36. Herzberg, F. Work and the Nature of Man. // F. Herzberg.— Cleveland: World Publishing, 1966.— 203p.
37. Hulin, C. L. Effects of changes in job-satisfaction levels on employee turnover. Journal of Applied Psychology // Сайт.— Ара Psycnet.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1968-09556-001> (дата обращения: 29.04.2020).
38. Hulin, C. L. Job satisfaction and turnover in a female clerical population. Journal of Applied Psychology // Сайт.— Ара Psycnet.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1966-11545-001> (дата обращения: 28.04.2020).
39. Lee, T.W., Terence, R.M., Brooks, C.H., Linda, S.M., John, W.H. The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension. Journal of Organizational Behavior 42, no.4 (1999): 450-462. // Сайт.— Ара Psycnet.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1987-36251-001> (дата обращения: 27.04.2020).
40. Locke, E A. Personnel Attitudes and Motivation. Annual Review of Psychology // Сайт. — ResearchGate. — URL: https://www.researchgate.net/publication/234837269_Personnel_Attitudes_and_Motivation (Дата обращения: 29.04.2020)
41. March, J. G., Simon, H. A. Organizations. // J.G. March.— New York: John Wiley, 1993.— 300 p.
42. Messick, S. Validity // R. L. Linn (Ed.). Educational measurement, 3rd ed.— New York: Macmillan, 1989.— P. 13—103.
43. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., Erez, M. Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. The Academy of Management Journal. 44 (6): 1102—1121.// Сайт.— ResearchGate.— URL: https://www.researchgate.net/publication/211391427_Why_People_Stay_Using_Job_Embeddedness_to_Predict_Voluntary_Turnover (дата обращения: 29.04.2020).
44. Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., Meglino, B. A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process // Psychological Bulletin. — Сайт. — ResearchGate. — URL: https://www.researchgate.net/publication/200130259_A_Review_and_Conceptual_Analysis_of_the_Employee_Turnover_Process (Дата обращения: 28.04.2020)

45. Muchinsky, P.M., Morrow, P.C. A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior* Volume 17, Issue 3, December 1980, Pages 263-290 // Сайт. — ScienceDirect. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879180900226> (Дата обращения: 30.04.2020)
46. Price, J.L., Mueller, C.W. A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*. // Сайт.— Ара Psycnet.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1981-33500-001> (дата обращения: 29.04.2020).
47. Spillane, R. Intrinsic and extrinsic job satisfaction and labour turnover *Occupational Psychology* // Сайт.— Ара Psycnet.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1974-33358-001> (дата обращения: 29.04.2020).
49. Vroom, V. H. *Work and Motivation*. // V.H. Vroom.— New York: Wiley, 1994. — 397p.
50. Weitz, J., Nuchols, R. Job satisfaction and job survival. *Journal of Applied Psychology*// Сайт.— Ара Psycnet.— URL: <https://psycnet.apa.org/record/1956-05316-001> (дата обращения: 28.04.2020).
52. 12 метрик текучести персонала // Сайт. — HR-Portal. — URL: <https://hr-portal.ru/article/12-metrik-tekuchesti-personala> (дата обращения: 29.03.2020).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Материальные факторы мотивации персонала

93%	Достойное денежное вознаграждение
66%	Бонусы за выполнение поставленных целей
59%	Медицинское страхование
40%	Компенсация дополнительного профессионального образования/языковые курсы
32%	Предоставление автомобиля/компенсация питания/организация питания
31%	Индивидуальные вознаграждения (за верность компании, срок работы, др. достижения)
30%	Частичная/полная компенсация фитнеса/йоги/бассейна и др.
29%	Внеочередные оплачиваемые отгулы, выходные и пр.
24%	Улучшения технического оснащения рабочего места
20%	Страхование жизни
18%	Предоставление/компенсация парковки
18%	Предоставление гаджетов
13%	Корпоративные пенсионные программы
11%	Подарки сотрудникам
10%	Путевки на отдых в санатории, оздоровительные лагеря (для детей сотрудников)
9%	Вознаграждение на основе акций
9%	Скидки на продукты и прочие услуги компании
8%	Дополнительное пособие по уходу за ребенком
5%	Корпоративный детский сад

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Нематериальные факторы мотивации персонала

63%	Возможность профессионального роста
60%	Личность руководителя
56%	Возможность выполнять разнообразные и интересные задачи
55%	Компетентный и эффективный управленческий состав компании
55%	Возможность карьерного роста
54%	Различные опции гибкого графика работы (гибкие часы прихода/ухода, неполная рабочая ставка)
49%	Возможность соблюдать Work&Life Balance
46%	Свобода предлагать идеи, самостоятельно принимать решения
43%	Возможность работы из дома
42%	Открытая и дружелюбная корпоративная культура
41%	Возможность обучаться в рамках компании за рубежом (стажировки, тренинги и т.д.)
41%	Стабильность компании на рынке
39%	Удовлетворение сделанным и осознание собственного успеха
38%	Возможность обучаться в рамках компании в России (тренинги, коучинг, наставничество и т.д.)
36%	Challenges (вызовы, сложные задачи на работе)
36%	Гарантия занятости (отсутствие боязни увольнения/обеспеченность работой на определенный срок)
32%	Благоустроенное офисное пространство
30%	Прозрачность бизнес-процессов
26%	Известность бренда работодателя на рынке
26%	Участие в принятии стратегических решений в компании

24%	Возможность быть полезным другим
23%	Четкое распределение задач и разделение зон ответственности
21%	Информирование о стратегии компании
20%	Публичное признание достижений, похвала за успехи, объявление благодарности
14%	Мероприятия внутри компании (тимбилдинги, корпоративы, конкурсы и пр.)
13%	Креативный офис (оригинальное оформление, капсулы для сна, зона для спорта, релаксации, пр.)
12%	Горизонтальный рост в рамках компании (возможность перехода из одного департамента в другой)
11%	Здоровая внутренняя конкуренция
6%	Pet friendly- офис (возможность приходить на работу с домашними питомцами)
3%	Поздравление со значимыми датами
0%	Культура взаимопомощи и поддержки

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Вопросы для глубинного интервью с операционным директором

1. Как Вами оценивается ситуация с текучестью кадров в компании?
2. Чем по Вашему мнению обусловлены показатели по текучести?
3. На удержание каких сотрудников компании стоит приложить больше всего усилий?
4. Как можно снизить количество найма не подходящих организации сотрудников ?
5. Как часто компания имеет возможность прибегать к помощи внешних рекрутеров?
6. Использовались ли ранее другие площадки для поиска сотрудников, кроме HeadHunter?
7. Чем обусловлена сложность адаптации сотрудника в компании?
8. При анализе выходных интервью было выявлено несколько случаев ухода по причине снижения интереса к задачам. Возможно ли было с этим что-то сделать? Ответ обоснуйте.

9. Как Вы оцениваете организационную культуру в компании? Каким образом она может повлиять на текучесть кадров?

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Вопросы для глубинного интервью с текущими сотрудниками

Вопросы	QA-инженер	Junior iOS-разработчик
Блок вопросов, позволяющих раскрыть область связанную с рабочими вопросами		
<p>1. Вносили ли Вы предложения по улучшению продукта?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нет; • Меньше других; • Наравне со всеми; • Больше других. 	Больше других	Меньше других
<p>2. Как Ваш непосредственный руководитель и компания в целом относятся к инициативам сотрудников?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оставляет без внимания; • Внимательно выслушивает без последующих действий; • Организует обсуждения и, возможно, производит корректировки. 	Организует обсуждения и, возможно, производит корректировки.	Организует обсуждения и, возможно, производит корректировки.
3. Как часто Вы выполняли свою часть работы	Часто	Редко

<p>быстрее других?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Никогда; ● Редко; ● Часто. 		
<p>4. Часто ли происходит перенос релиза?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Никогда; ● Редко; ● Часто. <p>Приходится ли при этом работать сверхурочно?</p>	<p>Редко; часто приходится работать сверхурочно</p>	<p>Редко; не приходится работать</p>
<p>Блок вопросов, позволяющих оценить различия компаний по заданным характеристикам</p>		
<p>5. Если бы Вы сравнивали Вашу текущую работу с предыдущей, какие различия бы могли выделить в начале своей деятельности внутри компании:</p> <p>(+ — изменения в лучшую сторону; — — изменения в худшую стороны; +- — такие же)</p> <p>— Привлекательность области задач;</p> <p>— Значимость позиции;</p> <p>— Финансовая составляющая;</p> <p>— Качество выстроенной структуры взаимодействия;</p> <p>— Взаимоотношения с руководителями;</p>	<p>+ + + + +</p>	<p>+ + +- +</p>

<p>— Взаимоотношения с коллективом;</p> <p>— Содействие развитию и перспектива роста;</p> <p>— Ваше отношение к конечному продукту;</p> <p>— Ценность Вашего участия в разработке продукта;</p> <p>— Дополнительные бонусы (соцпакет, кофе/снеки, бенифиты);</p> <p>— Корпоративные мероприятия (спортивные, образовательные, развлекательные);</p> <p>— Ресурсы для рабочей деятельности (устройства, программное обеспечение, и т.д.);</p> <p>— Есть какие-нибудь другие отрицательные изменения по сравнению с предыдущим местом работы.</p> <p>По каждому отрицательному факту уточните — изменилось ли отношение к нему со временем и, если да, то каким образом.</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+/-</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>нет</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+/-</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>нет</p>
<p>Блок вопросов, позволяющих оценить вовлеченность в корпоративную культуру организации</p>		
<p>6. Сталкивались ли Вы со сложностями в период адаптации? Ответьте развернуто.</p> <p>Через какое время Вы почувствовали себя частью коллектива?</p>	<p>Тяжело было привыкнуть к силе «командного духа», поэтому первое время не получалось к этому</p>	<p>Первое время было непривычно работать в команде, где отдают предпочтение неформальному</p>

	привыкнуть; Достаточно быстро, примерно за 1,5 месяца	общению, так как за короткий срок пребывания на прошлом месте работы привык к официозу; Полностью еще не адаптировался, но начал «вливаться» в команду спустя 3 месяца
7. Участвуете ли вы в корпоративных мероприятиях? Варианты ответов: <ul style="list-style-type: none"> ● Никогда; ● Редко; ● Часто; ● Всегда. 	Всегда	Часто
8. С кем Вы обычно ходите на обед? Если привычная компания не может, пойдете ли с другими?	Могу пойти с кем угодно из компании	Обычно хожу со своей iOS-командой. Если они не могут, то могу пойти с другими, но буду несколько

		скован.
9. Принято ли в коллективе делиться событиями, касающимися жизни вне работы?	Да	Да
10. При покупке товара или приобретению услуги Вы руководствуетесь соотношением цена/качество (набор характеристик) или покупаете то, что больше нравится?	Соотношение цена/качество	Что нравится

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Вопросы для глубинного интервью с бывшими сотрудниками

Вопросы	Маркетинговый директор	Технический директор
Блок вопросов, позволяющих раскрыть область связанную с рабочими вопросами		
<p>1. Вносили ли Вы предложения по улучшению продукта?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Нет; ● Меньше других; ● Наравне со всеми; ● Больше других. 	Наравне со всеми	Больше других
<p>2. Как Ваш непосредственный руководитель и компания в целом относятся к инициативам сотрудников?</p> <p>Варианты ответов:</p>	Организует обсуждения и, возможно, производит корректировки	Внимательно выслушивает без последующих действий

<ul style="list-style-type: none"> ● Оставляет без внимания; ● Внимательно выслушивает без последующих действий; ● Организует обсуждения и, возможно, производит корректировки. 		
<p>3. Перед Вами ставили четкие задачи и цели?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Да; ● Не всегда; ● Нет. 	Да	Не всегда
<p>Блок вопросов, позволяющих оценить различия компаний по заданным характеристикам</p>		
<p>4. Если бы Вы сравнивали Вашу текущую работу с предыдущей, какие различия бы могли выделить в начале своей деятельности внутри компании:</p> <p>(+ — изменения в лучшую сторону; – — изменения в худшую сторону; +- — такие же)</p> <ul style="list-style-type: none"> — Привлекательность области задач; — Значимость позиции; — Финансовая составляющая; — Качество выстроенной структуры взаимодействия; — Взаимоотношения с руководителями; — Взаимоотношения с коллективом; — Содействие развитию и перспектива роста; — Ваше отношение к конечному продукту; — Ценность Вашего участия в разработке продукта; 	<p>+ +- + +- +- +- +- - +- +-</p>	<p>+ +- +- + + - +- + + -</p>

<p>— Дополнительные бонусы (соцпакет, кофе/снеки, бенифиты);</p> <p>— Корпоративные мероприятия (спортивные, образовательные, развлекательные);</p> <p>— Ресурсы для рабочей деятельности (устройства, программное обеспечение, и т.д.);</p> <p>— Есть какие-нибудь другие отрицательные изменения по сравнению с предыдущим местом работы.</p> <p>По каждому положительному факту уточните — что было решающим в принятии решения об увольнении.</p>	<p>+–</p> <p>+–</p> <p>Нет</p> <p>Неинтересные задачи, высокая заработная плата</p>	<p>–</p> <p>+–</p> <p>Нет</p> <p>Конфликт с руководителем, беспорядок в структуре взаимодействия</p>
<p>Блок вопросов, позволяющих оценить вовлеченность в корпоративную культуру организации</p>		
<p>5. Сталкивались ли Вы со сложностями в период адаптации? Приведите пример.</p> <p>Через какое время Вы почувствовали себя частью коллектива?</p>	<p>Нет</p> <p>Практически сразу</p>	<p>Нет</p> <p>Меньше, чем через месяц</p>
<p>6. Участвовали ли Вы в корпоративных мероприятиях?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Никогда; ● Редко; ● Часто; 	<p>Всегда</p>	<p>Часто</p>

• Всегда.		
7. При покупке товара или приобретению услуги Вы руководствуетесь соотношением цена/качество (набор характеристик) или покупаете то, что больше нравится?	Покупал то, что больше нравилось, но стараюсь стремиться к более осознанному потреблению	Соотношение цена/качество
Вопросы, не относящиеся ни к одной из групп		
8. Когда Вы поняли, что хотите покинуть компанию?	Незадолго до увольнения, неудовлетворенность задачами возникла в один день будто «по щелчку»	Долго вынашивал в себе эту мысль, перед тем, как уйти. Около полугода, даже стал чаще работать удаленно по согласованию с руководством
9. Вы могли бы порекомендовать продуктовую IT-компанию X, как работодателя, своим друзьям и знакомым?	Да	Да, но конкретно для меня она оказалась неподходящей
10. Рассматривали ли Вы вариант в будущем снова	Если потребуется и будет выше	Нет

поработать в компании?	заработная плата, то да	
------------------------	----------------------------	--