

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська Академія»
Факультет соціальних наук та соціальних технологій
Кафедра соціології

Кваліфікаційна робота
Освітній ступінь – бакалавр

На тему: **«МЕРЕЖЕВА ВЗАЄМОДІЯ В УКРАЇНСЬКИХ
КОНСАЛТИНГОВІЙ ТА ПРОДУКТОВІЙ КОМПАНІЯХ»**

Виконала: студентка 4-го року
навчання Спеціальності 054
«Соціологія»
Боднарчук Христина Ігорівна

Наукова керівниця: Костюченко
Т.С., к.соц. н., старша викладачка
кафедри соціології НаУКМА

Рецензентка: Дукач Ю.О., к.соц. н.

Кваліфікаційна робота захищена з
оцінкою: _____
Секретар ЕК: _____

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ В МЕЖАХ ОРГАНІЗАЦІЙ	6
1.1 Підходи до вивчення неформальних соціальних мереж в організаціях .6	
1.2 Огляд визначень нетворкінгу як елемента неформальних організаційних мереж	13
1.3 Окремі ознаки організаційних мереж сучасних українських ІТ-компаній	17
РОЗДІЛ 2. МЕРЕЖЕВА ВЗАЄМОДІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ НЕТВОРКІНГ В МЕЖАХ ПРОДУКТОВОЇ ТА КОНСАЛТИНГОВОЇ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ	20
2.1 Організаційні структури продуктової та консалтингової компаній.	20
2.2 Методологія та дизайн дослідження.....	22
2.3 Формальні та неформальні мережі колективів консалтингової та продуктової компаній	28
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

Вивчення формальної та неформальної мережевої взаємодії в організаціях відіграє важливу роль у вдосконаленні корпоративної культури компаній, інструментів менеджменту, та оптимізації бізнес-процесів. Соціальний мережевий аналіз у вивченні колективів дозволяє глянути на шляхи руху інформаційних, матеріальних та інших ресурсів крізь працівників та департаменти, вивчити патерни комунікації, поняття лідерства, а також професійної соціалізації. Позиційність працівника в мережі організації, його залученість до організаційного нетворкінгу, а також кількість та тип зв'язків з колегами впливають на рівень задоволеності роботою, темпи кар'єрного росту, та на ефективність функціонування самої компанії загалом (Granovetter, 1973; Bonacich, 1987; Wolff & Moser, 2009; Podolny 1997).

З початком повномасштабного вторгнення український ІТ ринок зазнав суттєвих змін в кількісному, структурному та функціональному контексті. Водночас операційні процеси та професійні мережі в компаніях різного типу: продуктової, консалтингової, аутсорсингової тощо стало мають свої особливості в силу ринкової та корпоративної специфіки.

Актуальність обраної теми полягає в стрімкому розвитку українського ІТ ринку: згідно зі звітом «Ukrainian IT Report, 2022»¹, ІТ індустрія України зросла на 36% до 6.8 мільярдів доларів в експорті за останній рік, що є вдвічі більше за попередні три роки загалом. Чинник повномасштабної війни також вніс корективи в способи залучення клієнтів, комунікації працівників в колективі та менеджменту людським ресурсом. В цій роботі було вивчено формальну та неформальну мережеву взаємодію в двох українських ІТ-

¹ IT Ukrain Association, IT Ukraine Annual Report, 2020. Доступ: shorturl.at/efkmX

компаніях: консалтинговій (Partnerway, Київ) та продуктивій (ScalHive, Тернопіль). Завдяки соціальному мережевому аналізу було порівняно мережеву взаємодію в цих компаніях, а гіпотези побудовані на припущеннях про вплив типу ІТ компанії на мережеву взаємодію працівників. Також було з'ясовано тенденції кількісних змін в колективах до та після початку повномасштабного вторгнення. Дані про обидві компанії було зібрано точково в березні-квітні 2023 року.

Дослідницький інтерес полягає в виокремленні особливостей мережевої взаємодії залежно від типу ІТ компанії, а також у з'ясуванні впливу організаційного внутрішнього нетворкінгу на рівень задоволеності роботою працівника. Прикладний результат роботи може полягати у визначенні патернів мережевої взаємодії для обох компаній, які слугуватимуть помічними в подальшому менеджменті колективом та формуванні корпоративної культури.

Об'єкт дослідження: українські ІТ консалтингова та продуктова компанії Partnerway та ScalHive.

Предмет дослідження: мережева взаємодія в межах колективів консалтингової та продуктової ІТ-компаній Partnerway та ScalHive.

Мета дослідження: порівняти мережі взаємодії консалтингової (Partnerway) та продуктової (ScalHive) ІТ-компаній.

Завдання дослідження:

- Систематизувати основні результати та підходи до вивчення мережевої взаємодії, зокрема неформальних соціальних мереж в організаціях;
- Узагальнити основні теоретичні доробки на тему організаційного нетворкінгу та його впливу на ефективність функціонування компанії та професійної соціалізації працівника;

- Описати структуру та способи функціонування вивчених ІТ компаній;
- Порівняти мережі взаємодії та рівень залученості до організаційного нетворкінгу в українських консалтинговій та продуктивній ІТ-компаніях, ґрунтуючись на особливостях їхнього функціонування.

Теоретико-методологічним підґрунтям стали праці таких дослідників як Блау, Грановеттер, Берт, Лендіс, Фричинська, Якобсон, Кросс, Макінтош, Подольний, Ентебі. Для збору первинних емпіричних даних було розроблено 2 анкети, ґрунтуючись на структурі досліджуваних консалтингової та продуктивної ІТ-компаній. Для обробки та аналізу даних було використано такі програми як MS Excel та UCINET for Windows.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ В МЕЖАХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Підходи до вивчення неформальних соціальних мереж в організаціях

Мережевий підхід до вивчення організацій набув популярності з розвитком наук про менеджмент, з потребою в оптимізації бізнес-процесів, та зі збільшенням акценту на розвитку корпоративної культури. Неформальні соціальні мережі стали важливим предметом вивчення в силу розуміння, що «цілісність» є кращою за суму індивідуальних контрибуцій. Вони є тими каналами, що несуть інформацію і з'єднують членів організації шляхами, які не передбачені формальною структурою. Неформальні мережі дозволяють працівникам бути обізнаними про такі поняття як робочі стандарти, плітки, соціальні професійні норми, вимоги до виконання завдань (Huning et al., 2015). Зокрема дослідники виокремлюють вигідність перебування в неформальній мережі завдяки теорії про соціальний обмін та неформальну соціальну підтримку. Соціолог Пітер Блау описував соціальний обмін як взаємодію давання та отримання матеріальних та нематеріальних ресурсів базовану принаймні на частковому передбаченні реципрокності (Blau, 1964).

Мережева теорія передбачає, що зв'язки між людьми створюються не лише на базі персональних інтеракцій чи дружби, але також на базі ефективності й тяглості цих взаємин, довіри, й перспектив досягнення результатів. В роботі «Stable Networks» соціальна мережа в організації є сформована егоїстично зацікавленими членами, які намагаються оцінити і зберегти симетричність в обміні. Оцінка подібна до аналізу зисків-витрат в економіці, де індивід приймає рішення про припинення або продовження

стосунків під впливом раціональності. Однак в мережевій перспективі організацій переваги не завжди є фінансовими (Duta & Mutuswani, 1997).

Дослідники Роб Кросс, Ендрю Паркер та Стів Боргатті також емпірично довели ефективність застосування соціального мережевого аналізу у вивченні культури комунікації в межах фірм. Предметом вивчення були неформальні зв'язки між працівниками організацій, які часто є проігнорованими менеджерами як неважливі в контексті професійної діяльності (Cross et al., 2002). Для оптимізації роботи компанії важливо вийти за межі вивчення формальних груп, сформованих лише професійною діяльністю, до неформальних, – тих, що формуються на перетині функціональних чи ієрархічних меж. Взаємодія цих груп лежить в основі організаційних можливостей. Як висновок, дослідники підтвердили соціальний мережевий аналіз як ефективний менеджерський інструмент. Вони виокремили 3 аспекти функціонування організації, де застосування мережевого аналізу буде ефективним: співпраця в межах стратегічно важливих груп; підтримка критичних груп, акторів, які знаходяться на перетині інших груп, та ієрархічних меж; впровадження ініціатив, реструктуризація в компанії (Cross et al., 2002).

Останні дослідження, що пояснювали зв'язок персоналії працівників з їхніми соціальними мережами (Burt, 1982; Landis 2016; Kilduff & Tsai, 2003) дали розуміння впливу патернів поведінки індивіда на соціальну мережу організацій. Особливо для вивчення корпоративних культур та неформальних мереж почав застосовуватися індивідуалістський підхід. В праці «Towards a poststructuralist network approach to organizations» досліджено постструктуралістський метод вивчення соціальних мереж, а саме, як ідентифікація індивіда і його сприйняття своєї позиційності впливає на

структуру мережі. За висновками авторів, розуміння актором своєї ролі та мережевих функцій є детермінантом змін (Kilduff & Tsai, 2003). Загалом постструктуралістський підхід до вивчення соціальних мереж вивчає не лише сталі, бюрократичні взаємодії в організаціях, а швидкоплинні аспекти соціальний зв'язків, соціальний контекст взаємодії завдяки не лише статистичному аналізу, але й кейс-стаді, аналізу текстів, інтерв'ювань. Даний підхід є доречним для вивчення комунікаційної культури організацій.

Кілдафф і Цай запропонували три принципи взаємодії акторів в контексті неформальних мереж: реципрокність, обмін та подібність. Коротко, працівники вірять, що латентно змагаються з тими, хто потенційно може витіснити їх з мережі; або кооперуються з тими, з ким потенційний мережевий зв'язок буде вигідним. Актори швидше допоможуть тому, хто вже допоміг їм в минулому, а формальну співпрацю вибудовуватимуть з тими, хто за атрибутами відрізняється, щоб перейняти додатковий ресурс (Kilduff & Tsai, 2003).

Інформаційні потоки між фірмами та типи зв'язків в мережах організацій вивчав Рональд Берт, який емпірично довів, що такі сильні зв'язки як «cohesive ties» породжують зв'язність в мережі колективу, в той час як слабкі зв'язки «bridging ties» відіграють з'єднувальну та логістичну функцію (Burt, 1992). Внаслідок, організації, проаналізувавши наявність цих обох типів зв'язків, можуть виокремити для себе бізнес-переваги та навпаки уникнути потенційних ризиків. До прикладу, «cohesive ties» зменшують витрату ресурсів в процесі координації та руху інформації завдяки соціальним нормам та санкціям, які підтримують рівень довіри. У випадку зі слабкими сполучними зв'язками, з'являються переваги доступності, шляхів до інформації та каналів навчання. Водночас обидва типи зв'язків можуть нести

шкоду організаціям: «cohesive ties» обмежують надходження потенційно корисної інформації, а слабкі сполучні передбачають ризик «застрягнути» в партнерстві з вже давно знайомими акторами або компаніями, лімітуючи створення нових зв'язків.

Рональд Берт також вивчав поняття брокерства в організаціях, позиції в мережі, яка надає можливості переміщувати інформацію, ідеї, поради крізь «структурні діри» між не напряду з'єднаними людьми (Burt, 2005). За його працями, брокери в організаціях ймовірніше отримують кар'єрні підвищення, вищі оцінки продуктивності, а їхні бізнес-ідеї частіше беруться до уваги (Brass, 1984; Burt, 2005). Водночас брокерська позиція в організаціях може бути ресурсозатратною: довіра та стабільна співпраця є сильнішими в закритих добре зв'язаних мережах, де брокери часто є аутсайдерами. (Burt, 2005). Як наслідок, вони втрачають переваги своєї позиції в корпоративних культурах, де цінується соціальна залученість та згуртованість.

Важливий вклад в дослідження професійних мереж зробив Марк Грановеттер в працях «Getting a Job: A study of Contacts and Career» (1974) та «The strength of weak ties» (1973). В першій роботі Грановеттер використав три шляхи пошуку роботи: застосування формальних ресурсів, особистих контактів та соціального капіталу та пряме аплікування на посаду в компанії. Було емпірично доведено, що найвищий рівень доходу та задоволеністю отриманою роботою присутній в працівників, які знайшли роботу завдяки особистим зв'язкам (професійні рекомендації, поради, запрошення). Саме ці зв'язки є слабкими, сформованими людьми, які є не схожими одне на одного позиційно чи демографічно, тому можуть бути особливо цінними для швидкого поширення інформації, доступу до нових ресурсів, швидкого пошуку роботи та переслідуванню можливостей.

У майбутньому працівники з розгалуженими соціальними мережами потенційно можуть залучати до організації нові кадри, запрошувати справді потрібних та надійних спеціалістів. Тому менеджменту важливо приділяти увагу неформальним мережевим зв'язкам в компанії, а також соціальному капіталу кандидата при прийомі на роботу (Granovetter, 1973).

Сила зв'язків між людьми в організації також несе в собі інформацію про те, скільки ресурсу потрібно інвестувати в ту чи іншу зв'язану підгрупу, діаду тощо для підтримки роботи чи передачі потрібної інформації (Granovetter, 1973). До прикладу, слабкі зв'язки є корисними для передачі базового знання, коли сильні – для складного та стратегічно важливого знання.

Вплив слабких зв'язків на розмір заробітної плати в межах неформальних соціальних мереж також вивчала Мерзена Фричинська в роботі «Organizational Networks and Networking Competence» (Fryczyńska, 2021). В переговорах щодо оплати праці більший успіх мають ті, хто прийшов на позицію в компанію завдяки своїй мережі слабких зв'язків. Зростання заробітку таких акторів через контакти не є результатом нечесних практик чи безпідставного привілеювання. Натомість, соціальна мережа допомагає працівникам знайти посаду та компанію, які будуть максимально підходити їм за професійними характеристиками, таким чином дозволяючи претендувати на вищий дохід (Fryczyńska, 2021).

У впровадженні корпоративної відповідальності та культури важливим є аспект лідерства, який зокрема вивчений в роботі «Diffusing Corporate Social Responsibility throughout the Organization through Social Networks». Мережева перспектива на реформування в компанії пропонує, що виокремлення неформальних лідерів та їхнє залучення до менеджерської діяльності

пришвидшує та розширює імплементацію інновацій, і, власне, корпоративної соціальної відповідальності (Jacobson et al., 2014).

Причина, чому мережеві лідери думок (неформальні лідери) є важливими в поширенні інновацій полягає в їхній з'єднувальній функції: лідери думок частіше, ніж ієрархічні лідери, функціонують як брокери і є мостами для поширення знання. Прищеплення корпоративної соціальної відповідальності всередині організації пропонується як процес взаємодії з внутрішніми лідерами думок, які у формальній ієрархії можуть взагалі не займати менеджерських або інших вигідних позицій (Jacobson et al., 2014). Тому менеджерська діяльність є більш ефективною крізь мережеву взаємодію, аніж через стратегії харизматичного лідерства чи внутрішніх формальних зв'язків з громадськістю (Maak, 2007).

Успішність застосування мережевого аналізу в бізнесі була доведена черговим дослідженням компанії McKinsey. Щоквартальні статті на тему стратегічного управління, а зокрема стаття «The role of networks in organizational change» емпірично довела важливість вивчення неформальних мереж організацій (2007). Головною проблемою досліджених компаній у статті було ігнорування позиційності усіх працівників, а саме відсутності доступності більшості новоприбулих до знань та порад через застарілу ієрархію.

Мережевий аналіз, зокрема вивчення брокерства та зв'язаних підгруп, показав, що безперешкодний контакт з директорами та менеджерами мають лише десятки працівників із тисяч. Консалтингові та ІТ компанії завдяки розширенню мереж менторів і побудові нових зв'язків між ригідними департаментами збільшили кількість зв'язків для кожного працівника на 14%. Кількість людей, які почали звертатися до новоприбулих або периферійних,

оцінювати і рекомендувати їхню експертизу зросла втричі (McKinsey Quarterly, 2007). Таким чином знання про позиційність працівника є стимулом до побудови зв'язків, і ефективним інструментом в менеджменті.

Філіп Бонацич також вивчав властивості позиційності в професійних як формальних, так і неформальних мережах. Під час дослідження медичних лабораторій було виявлено, що від мережевої позиції залежить комунікативність працівника. За Бонацичем, люди, які займають різні мережеві позиції можуть мати різні стимули до комунікації. До прикладу, працівники на поміжних (серединних) позиціях мають менше стимулів до комунікації з іншими акторами, так як усвідомлюють свою невелику впливовість на успіх компанії загалом. Як наслідок, вони частіше комунікують в неформальних закритих підгрупах, обмежуючи потік інформації до формально дійсно важливих акторів (Bonacich, 1987). Додатково, в мережах організацій центральність може мати різні властивості залежно від впливовості, статусу та функцій. Результатом цього є те, що однакові актори за показниками центральності можуть відігравати кардинально різні ролі.

Наостанок, неформальні соціальні мережі в організаціях, зокрема їхні патерни, є предикторами для загального благополуччя працівника. Серед досліджених зв'язків, ті, через які передається підтримка та неформальна інформація, перебувають в прогнозованій моделі благополуччя працівника. Кількість вхідних та вихідних зв'язків в межах неформальної мережі, рівень залученості до зв'язаних підгруп в організації, а також ступінь центральності в цих зв'язаних підгрупах є індикаторами, які можуть спрогнозувати загальне благополуччя індивіда в колективі (E. Amorim-Ribeiro et al., 2022).

1.2 Огляд визначень нетворкінгу як елемента неформальних організаційних мереж

Творення мереж – це діяльність індивідів, спрямована на здобуття контактів, необхідних для досягнення професійних та бізнес-орієнтованих цілей (Fryczynska, 2021). В літературному огляді Гібсон Картер визначає нетворкінг як форму ціле-орієнтованої поведінки всередині та за межами організації, зосереджена на створенні, культивуванні та використанні міжособистісних зв'язків (Gibson et al., 2014).

Повторювана тема у дефініції організаційного нетворкінгу – це орієнтація на ціль, або на покращення результатів роботи, на розвиток кар'єри, завоювання довіри чи підтримки, та отримання бізнес-вигоди (Macintosh, Krush 2017; Wolff, Moser 2009; Gould, Penley 1984). Багато авторів звертаються до соціального обміну як нейтрального (знання, інформація), так і позитивного (схвалення, підтримка, можливості, та прихильність пов'язана з афективним обміном (Michael, Yukl 1993; Ibara, Hunter 2007; Wolff, Moser 2009), що сприяють створенню зв'язків.

До визначення поняття нетворкінгу є два підходи: із врахуванням зовнішніх міжорганізаційних контактів, та з акцентом на взаємини працівників в межах однієї організації. Деякі автори надають дефініцію, де фігурують обидва явища, проте наголошуючи на відсутності зв'язку між ними (Gould, Penley 1984; Michael & Yukl 1993; Wolf Moser 2009, Gibson et al., 2014). Спільне у визначеннях є поняття неформальних стосунків, так як нетворкінг передбачає творення зв'язків, які відрізняються від сформованих завдяки формальним ролям та позиціям. В своєму визначенні творення мереж Крістофер Орпен строго виключає зв'язки, які є наслідком формальних взаємин (Orpen, 1996). Щодо форми зв'язків, то вони згадуються в роботі

«How Leaders Create and Use Networks», де нетворкінг включає лише персональну форму контакту (Ibarra and Hunter, 2007).

Терміни «соціальні мережі» та «нетворкінг» можуть бути операціоналізовані разом. Нетворкінг – це форма діяльності, яка використовується індивідами для формування їхньої соціальної мережі – з точки зору розміру, сили асоціацій з певними партнерами (альтерами), патернів взаємодії, мережевої позиції (напр. кліки, мости), та доступності ресурсів, якими володіють інші актори (McCallum et al., 2014). Як висновок, поняття нетворкінгу включає багато організаційних неформальних процесів і нерозривно пов'язано із соціологією організацій.

Узагальнення визначень творення соціальних мереж в межах організацій (нетворкінгу) подано в таблиці. 1.1.

Творення соціальних мереж індивідом (нетворкінг) також пов'язаний і з рівнем задоволеності роботою. За дослідженням American Society for Human Resources Management (SHRM) з 2004 року нетворкінг є однією з категорій, які використовують для вимірювання рівня задоволеністю роботою. Значущість нетворкінгу стрімко зростає останні роки, зокрема кожен третій опитаний працівник зазначив, що нетворкінг є дуже важливим для їхньої загальної задоволеності роботою (33% в 2015 році, 31% у 2016). Однак на той час лише 21% працівників зазначили, що вони задоволені якістю творення мереж навколо себе на роботі і для роботи (Employee Job Satisfaction Report, 2017).

Додатково, відданість роботі також залежить від якості неформальних соціальних мереж всередині організації (Wolff & Moser, 2009). Задоволеність роботою зростає, коли працівники інтенсивніше встановлюють, підтримують

та використовують контакти та взаємини на робочому місці (McCallum et al., 2014).

Таблиця 1.1

Визначення поняття нетворкінгу в сучасних дослідженнях

Автор	Визначення
С.Гулд та Л. Пенлі	Практики розширення системи контактів всередині та ззовні організації, що забезпечує підтримку та надає інформацію щодо кар'єрних перспектив працівника.
Дж. Майкл та Г. Юкл	Поведінка, спрямована на побудову неформальних міжособистісних зв'язків та на афективний обмін (симпатія, дружба), обмін інформацією та впливом.
К. Орпен	Процес вибудовування та підтримки набору неформальних стосунків менеджером з працівниками, які не є обов'язково позиційно авторитетними в компанії, що сприятимуть в покращенні його менеджерської діяльності.
М. Форрет та Т. Догерті	Спроби індивіда розвинути та підтримувати взаємини з людьми, які потенційно можуть посприяти їм в роботі чи кар'єрі.
Г. Макінтош та М. Краш	Тип проактивної поведінки, де стосунки розвиваються з метою досягнення ресурсів для кар'єри, емоційної витривалості та виконання робочих завдань.
К. Гібсон	Форма ціле-орієнтованої поведінки всередині та за межами організації, зосередженої на створенні, культивуванні та використанні міжособистісних зв'язків.

Соціальний мережевий аналіз також є корисним при вивченні внутрішньої організаційної мобільності працівників, допомагає виокремити спеціалістів, які можуть залучати більше клієнтів, капіталу до компанії. Для того, щоб позитивно впливати на свою кар'єру, і згодом на успіх команди, працівникам потрібні компетенції, які можуть бути описані як: «знаю навіщо», «знаю як» та «знаю кого» (Inkson & Arthur, 2001). Остання компетенція передбачає потребу в підтримці від інших індивідів, яка здобувається через нетворкінг.

Зокрема в декількох дослідженнях був з'ясований взаємозв'язок між кар'єрою та соціальною мережевою структурою. Працівники, зокрема на менеджерських посадах, зі збільшенням своєї персональних інформаційних мереж швидше отримують підвищення (Podolny & Baron 1997). Нетворкінг допомагає знайти для себе цікавішу позицію всередині організації, швидше асимілюватися в нових робочих умовах, і збільшити ймовірність підвищення вже через рік (Wolff & Moser, 2009). Додатково, працівники, які заповнюють структурні діри між різними спільнотами, знаходять потрібну інформацію набагато легше, що передбачає їхнє частіше підвищення та збільшення розміру зарплатні (Burt, 2005). За дослідженням Скота Сейберта, працівник, який володіє соціальним капіталом, здобутим завдяки нетворкінгу, зокрема слабким зв'язкам, та перебуває на позиціях у структурних дірах, має більшу задоволеність роботою (в більшості випадків) (S.E. Seibert et al., 2001).

Таким чином, нетворкінг всередині компанії характеризується формуванням та підтримуванням стратегічних взаємин, які не завжди маючи під собою професійне підґрунтя, неодмінно передбачають покращення ефективності праці індивіда, а тому мають вплив на успішність організації загалом. Нетворкінг як поняття з галузі менеджменту має тісний зв'язок з

формуванням соціальних мереж в соціологічному контексті, так як передбачає соціальний обмін, виконання соціальних ролей, та формування організаційної поведінки.

1.3 Окремі ознаки організаційних мереж сучасних українських ІТ-компаній

В першу чергу організаційні мережі українських ІТ-компаній мають великий акцент на творенні та підтримці неформальних зв'язків між працівниками. Зокрема це було досліджено в курсовій роботі «Соціокомунікаційні навички як вимоги до працівника сфери інформаційних технологій» Нетворкінг та неформальна комунікація є одним із основних елементів корпоративних культур досліджених компаній. Серед згаданих рис було виокремлено наступне:

- **внутрішні традиції, ритуали та дозвілєві практики** (регулярні корпоративні вечірки та подорожі);
- **внутрішні підструктури та окремі спеціалісти з менеджменту людським ресурсом** – освітні та менторські спільноти, внутрішні академії для технічного та позапрофесійного розвитку працівників, спільноти психологів та супервайзорів, talent management office, підрозділи з управління стосунками персоналу.

Творення та підтримка неформальних зв'язків є також дуже важливими в контексті професійної соціалізації та ідентифікації ІТ-фахівця з компанією. Широко цей процес дослідив Мішель Антебі в роботі «Three Lenses on Occupation and Professions in Organizations» та виокремив три лінзи зайнятостей та професій в організаціях, серед яких «становлення», «виконання» та лінза «стосунків» (Anteby, 2016). Щодо останньої, Антебі

вказує, що представники професії ідентифікують себе не лише з тим, ким вони є і які задачі вони виконують, але й зі співпрацею та стосунками, які вони будують з іншими членами професійної групи.

Іншим чинником творення організаційних мереж українських ІТ-компаній є значні структурні зміни, що зокрема спричинені війною на території України. За дослідженням спільноти українських програмістів DOU, загальна кількість фахівців в 50 найбільших ІТ-компаній досі скорочується, зокрема за 2022 рік на 5200 спеціалістів (5,3%) від ста тисяч усіх на початку 2022 року².

Проте понад 60% ІТ-компаній не зупиняли найм в Україні, а якщо довелося припинити, то він був повністю або частково відновлений (2022). Тому все ж прослідковується кількісне зростання розмірів організацій, хоча з набагато меншими темпами. Водночас майже половина компаній заявили про зменшення загальної кількості ІТ-спеціалістів майже на третину, проте це було спричинено здебільшого відтоком нетехнічних спеціалістів (2022). Кількість технічних працівників в топ-25 ІТ-компаній України за розміром, навпаки, збільшилася. Також була виявлена тенденція переміщення, а найбільше у великих компаніях: що більша компанія, то більше працівників виїхали з України. Ще однією ознакою змін в складі персоналу є залучення іноземних працівників, зокрема через розширення клієнтської бази закордоном. Наостанок, в дослідженні прослідковувалися позитивні плани щодо розширення персоналу на наступний рік. Більш ніж половина компаній планує зрости на приблизно 200 працівників.

² Редакція DOU (2022), Топ-50 ІТ компаній України: літо 2022

Підсумовуючи, неформальні зв'язки між працівниками часто є важливими для успіху організації, тому їх вивчення та оптимізація може бути корисним менеджерським інструментом. Виокремлено три аспекти функціонування організації, де застосування мережевого аналізу може бути ефективним: співпраця в межах стратегічно важливих груп, підтримка критичних груп та ієрархічних меж, і впровадження ініціатив та реструктуризація в компанії. Останні дослідження показали вплив патернів поведінки індивідів на соціальну мережу організації, зокрема на корпоративні культури та неформальні мережі.

Стосовно поняття нетворкінгу, то можемо концептуалізувати його як поведінку, спрямовану на здобуття контактів для досягнення професійних і бізнес-орієнтованих цілей. Нетворкінг є ціле-орієнтованою поведінкою, зосередженою на створенні, культивуванні та використанні міжособистісних зв'язків всередині та за межами організації. Це орієнтація на ціль, розвиток кар'єри, завоювання довіри та підтримки, і отримання бізнес-вигоди. Терміни "соціальні мережі" та "нетворкінг" можуть бути операціоналізовані разом, оскільки нетворкінг є формою діяльності, яка використовується індивідами для формування їхньої соціальної мережі. У визначенні нетворкінгу спільним є поняття неформальних стосунків, які відрізняються від сформованих завдяки формальним ролям та позиціям.

РОЗДІЛ 2. МЕРЕЖЕВА ВЗАЄМОДІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ НЕТВОРКІНГ В МЕЖАХ ПРОДУКТОВОЇ ТА КОНСАЛТИНГОВОЇ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ

2.1 Організаційні структури продуктової та консалтингової компаній.

Для того, щоб сформувані розвідувальні гіпотези, варто розглянути формальну структуру досліджуваних продуктової та консалтингової компаній.

Консалтингова компанія Partnerway, Cloud Solutions Reseller Business є заснованою в Києві в 2015 році. Компанія займається продажем, імплементацією та підтримкою цифрових, зокрема хмарних рішень, для бізнесів, допомагаючи оптимізувати роботу в компаніях замовників. Команда консультує щодо релевантних цифрових інструментів, надаючи партнерські знижки на ліцензії, швидко та пріоритетну підтримку під час використання інструментів, а також забезпечує юридичною документацією. Компанія є посередником для продажів таких провайдерів для оптимізації бізнесу як Asana, Zendesk, Microsoft, Google та Amazon Web Services. Відколи почалося повномасштабне вторгнення, команда прийняла рішення стати неприбутковою організацією. Тож наразі PartnerWay передає 100% прибутку на гуманітарну допомогу постраждалим українцям.

Команда налічує 25 працівників, серед яких є підрозділи продажів хмарних рішень, менеджменту людськими ресурсами, front-end та back-end розробки, фінансів та бухгалтерії, лідогенерації, фандрейзингу, веб-дизайну та маркетингу. Працівники здебільшого працюють дистанційно, деякі члени команди щодня присутні у офісі, члени колективу працюють з різних міст

України. В компанії наявний один виконавчий директор та заразом засновник, який є як ідейним лідером, так і проєктним менеджером для усіх підрозділів.

В компанії наявна сильна кластеризація на малі та вузькоспеціалізовані групи, які функціонують незалежно. Індивіди з однієї підгрупи можуть мати лише один зв'язок або взагалі не комунікувати з іншими функціональними підгрупами. В компанії формально є лише один лідер – засновник та виконавчий директор. Водночас за інформацією наданою працівниками та, власне, виконавчим директором, в компанії відбуваються регулярні корпоративні як зовнішні та і внутрішні навчання, нетворкінг-заходи та неформальні зустрічі в межах окремих функціональних підрозділів та в групах працівників, які фізично перебувають в одному місті України. Відповідно, за результатами пілотного структурованого інтерв'ю, присутньо багато неформальних лідерів.

Ми припускаємо, що специфіка роботи консалтингової ІТ компанії впливає на неформальну мережу та на зразки її нетворкінгу зокрема. Акцент дослідження полягає у вивченні неформальної мережевої взаємодії крізь призму формальної структури організації та актуальних умов функціонування компанії в силу війни та переважного дистанційного формату.

Продуктова та аутсорсингова компанія ScalHive, заснована в Тернополі в 2015 році. Команда займається розробкою та імплементацією програмного забезпечення в межах як проєктів на замовлення, так і власного продукту. В компанії працюють вузькоспеціалізовані технічні спеціалісти, які становлять більшу частину колективу. Такі напрямки як менеджмент людськими ресурсами та продажі не є окремими підрозділами, адже ними займається лише одна людина. Здебільшого працівники виконують роботу з офісу, дистанційний формат не передбачається. Водночас наявні кілька

офіційних лідерів, працівників С-рівня: CEO, CIO, CTO. В компанії працює 15 спеціалістів.

Ґрунтуючись на пілотному структурованому інтерв'ю з виконавчим директором, можна зробити висновок про можливий високий рівень щільності організаційної мережі та про високі входні та вихідні показники центральності для багатьох акторів.

2.2 Методологія та дизайн дослідження

У цьому дослідженні застосовується соціальний мережевий аналіз, який формує модель соціальної взаємодії завдяки узагальненим кількісним показникам, зокрема зображує розташування кожного працівника організації відносно інших акторів, а також взаємодію між ними, базовану на атрибутах – змінних характеристиках акторів. Завдяки мережевому аналізу даних є можливим дослідити відносини між працівниками в межах загальної корпоративної взаємодії, прослідкувати наявність зв'язаних підгруп, мережевих лідерів, структурних особливостей організації тощо.

Звужуючи мережевий аналіз для вивчення корпоративних культур, варто використати термін «корпоративний мережевий аналіз», запропонований в праці «The Network of Global Corporate Control» (Vitali et al., 2011), який надає значущості впливу корпоративної культури, типу організації, стейкхолдерів тощо на мережеву взаємодію між індивідами.

У дослідженні було поставлено ціль дослідити та порівняти внутрішню, головним чином неформальну взаємодію, в двох українських ІТ-компаніях – продуктової та консалтингової. Для роботи було обрано дві компанії середнього розміру (від 15 до 25 працівників), які були засновані до повномасштабного вторгнення, з метою можливості прослідкувати кількісні

зміни до та після 24 лютого 2022 року. Компанії було відібрано прямим зверненням до власників або офіційних представників команд через соціальні мережі Facebook та LinkedIn. Дві обрані компанії є середнім ІТ-бізнесом в Україні, мають подібну кількість працівників та існують протягом подібного періоду від заснування. Однак компанії відрізняються бізнес-призначенням та кінцевою послугою на ринку: одна компанія надає консалтингові та операційні послуги, друга – створює власний цифровий продукт, займається його розробкою, продажем та підтримкою. Працівники обох компаній були опитані одноразово, проте питання щодо складу колективу мали лонгітюдну перспективу. У анкеті запитання ґрунтувалися на взаємодії за останні 6 місяців до моменту опитування.

Для формування вибірки у дослідженні було використано підхід генератору імен, який спрямований на збір та даних про соціальну взаємодію між індивідами та конструювання мапи їхніх взаємин. Цей підхід включає опитування респондентів про те, з ким вони комунікують на регулярній основі та як вони ідентифікують свої взаємини з акторами. Респонденти були запитані про їхню специфічну взаємодію з іншими індивідами в контексті неформальної взаємодії (проведення дозвілля, телефонні чи відео дзвінки, звернення по пораду та неформальні зустрічі в межах робочих процесів).

Для опитування респондентів було розроблено 2 анкети, кожна з яких відповідає структурі та особливостям роботи у продуктивій та консалтинговій компаніях. Перед початком опитування було проведени короткі структуровані інтерв'ю з представниками компанії для пілотного дослідження особливостей колективу. Після цього анкети були доповнені. Анкети були створені в Google Forms та поширені в приватних корпоративних чатах кожної компанії. Для продуктової компанії анкету також було роздруковано та передано

представнику колективу. Опитування для обох компаній тривало 2 місяці від початку березня до квітня 2023 року.

Опитувальник поділений на наступні частини: блок демографічної інформації та інформації щодо позиції та обов'язків в колективі, блок мережевої взаємодії зі співробітниками в контексті неформальної комунікації (генератор імен), блок участі в організаційному нетворкінгу та блок вимірювання задоволеністю роботою. Опитувальники були надіслані особисто кожному працівнику організації, а також в загальні корпоративні чати. В силу інтенсивного рекрутингу, за час дослідження в консалтинговій компанії з'явилося 5 нових працівників. Було вирішено не включати їх до вибірки через несуттєвий досвід в організації та ненапрацьовані неформальні зв'язки з іншими працівниками.

Для формування гіпотез та опису структур організацій також було використано дані з інтерв'ювань українських ІТ-рекрутерів, опрацьованих у попередній курсовій роботі.

Для аналізу зібраних даних застосовуються такі програмні забезпечення як MS Excel та UCINET for Windows. Для перевірки гіпотез використано такі показники як щільність, центральність, серединність, его-мережеві показники та метод діаграми розсіювання.

З розвідувальних міркувань перед початком аналізу емпіричних даних було сформульовано такі гіпотези:

Гіпотеза №1: Жінки, які працюють в досліджуваних компаніях, мають більше неформальних зв'язків та більше залучені до організаційного нетворкінгу, в той час як чоловіки мають більше формальних зв'язків, передбачених структурою компанії.

Залучення до нетворкінгу спричиняє зростання задоволеності кар'єрою, особливо це стосується творення внутрішнього, а не зовнішнього нетворкінгу (Wolff, Moser 2009). В дослідженні Вана Еммеріка, жінки були менш задоволені своєю кар'єрою та оцінювали її як менш успішну, хоча були більше залучені до організаційного нетворкінгу (Emmerik, 2006). Це могло пояснюватися тим, що чоловіки мають більш інструментальний підхід до нетворкінгу, формуючи лише стратегічні ціле-орієнтовані зв'язки.

Минулі дослідження довели, що жінки в організаціях можуть мати менше доступу до впливових індивідів і коаліцій в межах організацій (Brass, 1984, 1985; Dreher & Cox, 2000). Хоча жінки намагаються підвищити свою внутрішню організаційну впізнаваність, вони можуть бути менш здатними до проникнення в певні впливові закриті кола. В дослідженні «Networking Behaviours and Career Outcomes: differences for men and women» було підтверджено гіпотезу про те, що зі зростанням внутрішньої популярності (впізнаваності) в команді зростає самооцінка кар'єрного успіху жінками, але не чоловіками. Це може пояснюватися тим, що жінки повинні більш наполегливо та усвідомлено працювати над своєю впізнаваністю та визнанням, ніж чоловіки. Відповідно, усвідомлення прикладеної великої кількості зусиль може впливати на особисте сприйняття кар'єрного успіху жінками (Forret & Dougherty, 2004). Додатково у цьому дослідженні було доведено, що рівень залученості до внутрішніх професійних активностей позитивно пов'язаний з загальним рівнем фінансової компенсації для чоловіків, проте ця кореляція є негативною для жінок (Forret & Dougherty, 2004). За результатами ще одного дослідження (Wellington & Catalyst, 2001) чоловіки скоріше почнуть вимагати більшої оплати, говорячи про зростання кількості обов'язків.

Гіпотеза №2: Після повномасштабного вторгнення обидві компанії кількісно збільшили мережу працівників

За результатами роботи «Соціокомунікаційні навички як вимоги до працівника сфери інформаційних технологій в Тернополі та Львові» 2022, досліджені ІТ компанії заявили про продовження найму працівників різного фаху. Усі респонденти зазначили про особливий підхід до менеджменту людськими ресурсами, зокрема про збереження робочих місць для тих, хто в силу обставин війни не міг продовжувати працювати в звичайному режимі. У випадку кожної досліджуваної компанії не було зафіксовано факту скорочення штату чи повноцінного припинення найму. За даними дослідження спільноти DOU в 2022 році, зафіксована тенденція позитивних планів щодо кількісного збільшення персоналу. Зокрема більше половини опитаних великих компаній зазначили про плани збільшити персонал на 200 осіб до кінця 2023 року.³

Гіпотеза №3: Неформальна мережа продуктової ІТ-компанії має вищі показники щільності

Ознайомившись попередньо з структурою досліджуваної продуктової ІТ-компанії та з основними операційними процесами, можна було зробити висновок, що компанія не є сильно кластеризованою в силу командного фокусування на створенні кінцевого продукту. Навіть враховуючи наявність спеціалістів з технічних та нетехнічних сфер, не вдалося прослідкувати сепарованість окремих команд на базі їхніх професійних зобов'язань. Попри те, що продуктова компанія все ж має декілька окремих структурних кластерів, орієнтованість на створення спільного продукту буде давати передумови для вибудовування багатьох зв'язків між цими кластерами.

³ Редакція DOU (2022), Топ-50 ІТ компаній України: літо 2022

Досліджувана продуктова ІТ-компанія тенденційно працює в межах проєктих задач, тому можна припустити, що існує високий рівень згуртованості та щільності. У дослідженнях Кросса та Паркера було виокремлено проєктну зайнятість як передумову для вищої щільності організаційної мережі. Це також може означати, що працівники формують гомогенну картину взаємодії, є з'єднані багатьма шляхами з іншими акторами (Cross, R. & Parker, A., 2004).

Гіпотеза №4 Працівники, які є більш залученими до внутрішнього організаційного нетворкінгу, мають вищий рівень задоволеністю роботою

Поведінка спрямована на нетворкінг може бути пов'язана зі сприйняттям особистісного професійного успіху. До прикладу, працівники, які є активно соціалізуються в своїх професійних середовищах можуть мати вищу задоволеність своїм кар'єрним успіхом лише через більшу кількість людей в оточенні, які їх визнають. Залучення до нетворкінгу (напр. виконання робочих завдань напоказ або волонтерство в професійних спільнотах) може допомогти індивіду розвинути зв'язки з іншими і підвищити обізнаність про потенційні кар'єрні можливості. Завдяки відносно стабільній соціальній підтримці працівник легше задовольняє такі особисті потреби як підтвердження впевненості в професіоналізмі та конкретизація кар'єрних цілей (Ragins, 1989, 1997). Фагенсон дійшов висновку, що ті індивіди, які мають багато менторів в професійній соціальній мережі, що потенційно збільшує кількість зв'язків, є більш задоволеними своєю роботою та більше позиціонують себе як перспективні та успішні, ніж ті, хто має мало або не має менторів взагалі (Fagenson, 1989). Підсумовуючи, можна припустити, що участь у внутрішніх нетворкінг-процесах українських ІТ компаній може бути позитивно пов'язана з самооцінкою кар'єрного успіху та як наслідок із задоволеністю професією.

Отже, відповідно до попередньо оглянутих теоретичних та емпіричних доробків виявлено, що структурні особливості організацій (підрозділи, потік людського ресурсу, кількісні показники) та її бізнес-орієнтири можуть впливати на тип мережевої взаємодії, зокрема неформальної, та на способи внутрішнього нетворкінгу.

Завдяки попередньому поверхневому дослідженні колективів було з'ясовано, що початок повномасштабного вторгнення міг би бути причиною кількісних змін в межах компаній, а також змін в рекрутингових процесах. Відтак, дослідивши корпоративні культури та способи нетворкінгу обраних компаній з точки зору мережевого аналізу, можна сформувати гайди та рекомендації щодо покращення взаємодії між підрозділами, підвищення залученості окремих працівників до професійної спільноти та пришвидшення потоку інформації між працівниками.

2.3 Формальні та неформальні мережі колективів консалтингової та продуктової компаній

Гіпотеза 1 стосується обох компаній та припускає, що жінки мають більше зв'язків в контексті неформальних мереж, коли чоловіки – в контексті формальних. У поданих нижче візуалізаціях колір вузла відповідає статі працівника. За основу для тестування гіпотези було взято запитання, що репрезентує виміряну мережу стосунків від 1 до 4, де 1 – не знаю, цю людину, а 4 – маю приятельські стосунки з нею; також питання про особисті повідомлення, відеозв'язок, та проведення дозвілля разом, що репрезентують бінарні мережі стосунків.

Для опрацювання гіпотези варто глянути на мережу лише формальних зв'язків на основі відповіді «спілкуємося лише в межах робочих процесів».

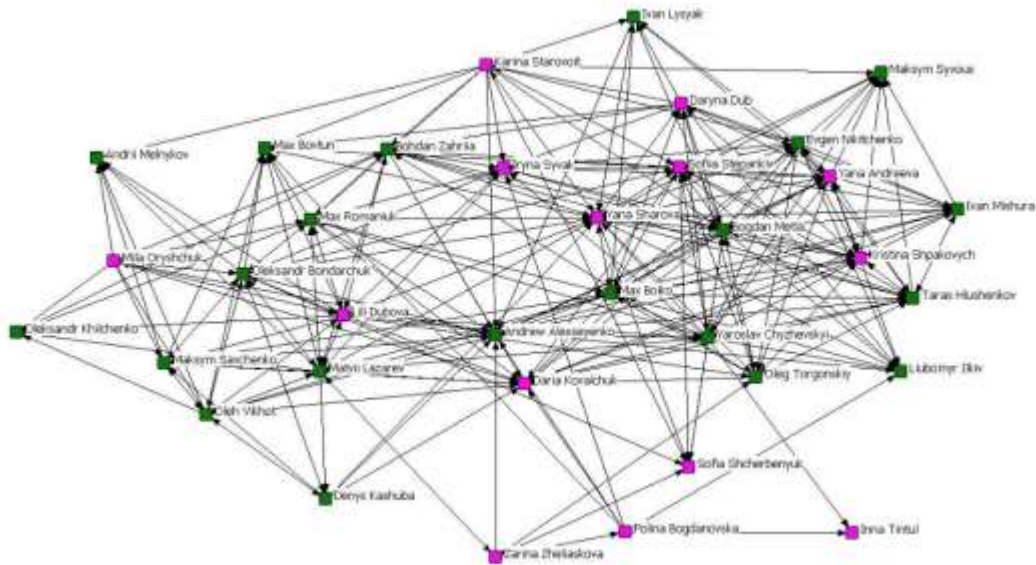


Рис. 2.1. Формальна мережа взаємодії на основі робочих процесів в консалтинговій компанії

Для виокремлення підгрупи працівників, зв'язки яких з іншими ґрунтуються лише на формальній взаємодії, було взято показники центральності Indegree та Outdegree не менше 10. Відповідно, прослідковуються дві групи акторів, до яких звертаються лише в межах робочих процесів, і які звертаються до інших лише з тієї ж причини.

На рисунках зазначених нижче прослідковуємо «кістяк» компанії, який задіяний здебільшого у формальній взаємодії і рідко присутній у відповідях про неформальну (дозвілля, заходи, відеозв'язок, приятельські стосунки тощо). В обох випадках прослідковуємо більше чоловіків.

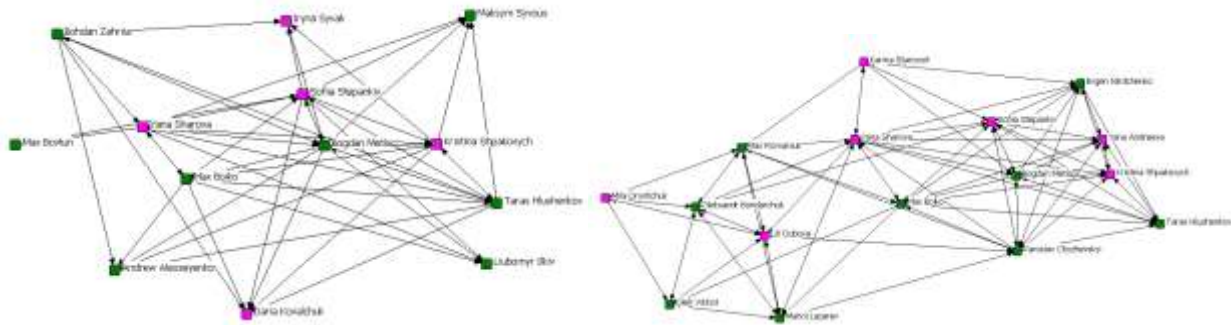


Рис. 2.2. Працівники, які найбільше задіяні до формальних вхідних та вихідних зв'язків в консалтинговій компанії

Розрахувавши показник центральності Betweenness-Dir, було виокремлено групу працівників зі значенням більше 20: акторів, які є «мостами» між іншими працівниками в контексті формальної взаємодії. Ці актори є вирішальними у виконанні робочих процесів. Водночас вони набагато менше фігурують в неформальних мережах взаємодії.

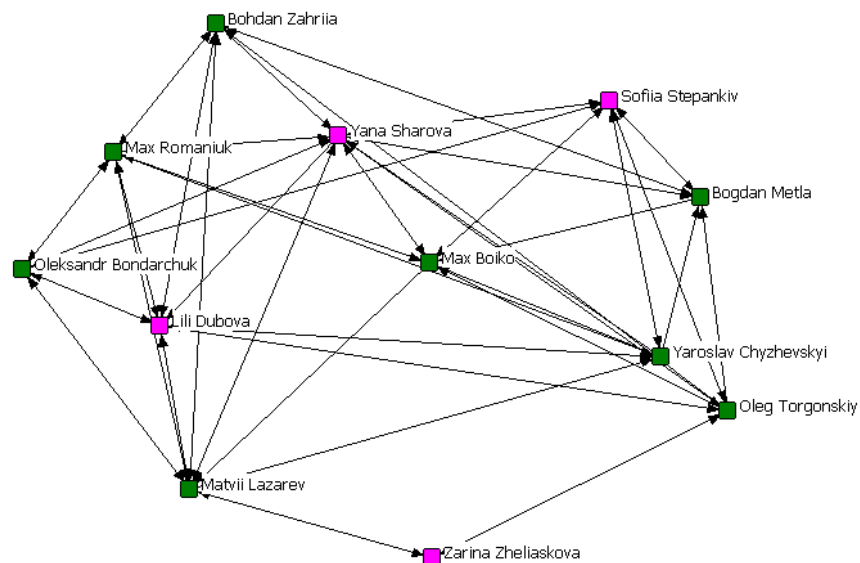


Рис. 2.3. Мережа працівників з найвищим показником центральності Betweenness-Dir для формальної взаємодії в консалтингу

Загальна мережа, сформована на основі відповіді «Добре знаю цю людину, маємо приятельські стосунки», має наступний вигляд:

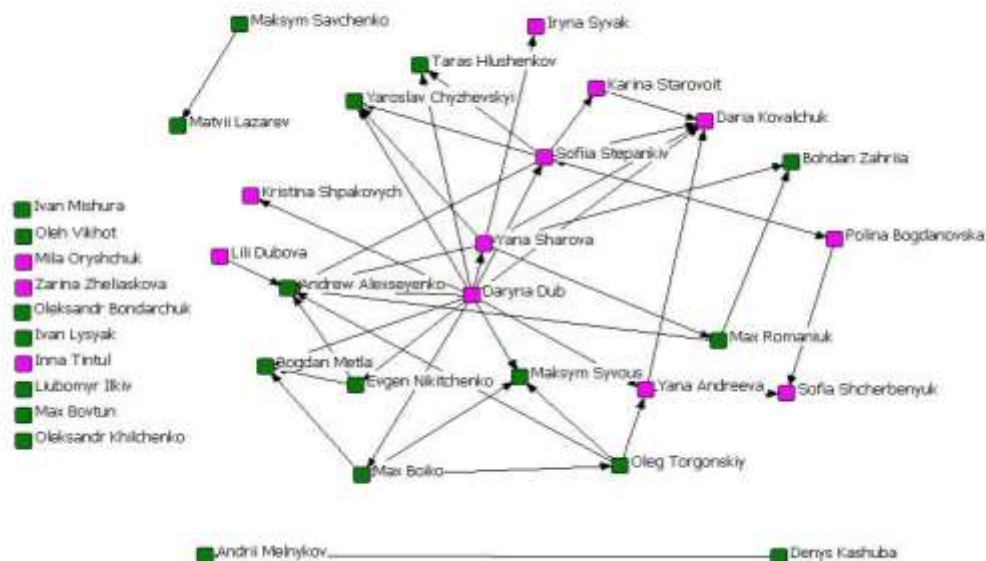


Рис. 2.4. Мережа приятельських зв'язків для консалтингової компанії

Очевидно, що значна частина працівників взагалі не має приятельських зв'язків. Додатково, можна зазначити, що серед «одинаків» жінок вдвічі менше. Разом з тим, розрахувавши показник Betweenness-Diğ в межах приятельських стосунків, значення більше 1 мали лише 2 чоловіки та 4 жінки, що теж може частково підтверджувати гіпотезу про більшу залученість жінок до неформальної взаємодії в консалтингу.

Стосовно продуктової компанії, опрацювання гіпотези є складнішим через малий відсоток жінок – 5 із 15 працівників. Однак усі жінки в компанії посідають лідерські або операційно критичні технічні позиції (виконавча

директорка/власниця, Scala розробниця, системна аналітикиня, веб-розробниця та тестувальниця). Мережа на основі відповіді «спілкуємося лише в межах робочих процесів» має наступний вигляд:

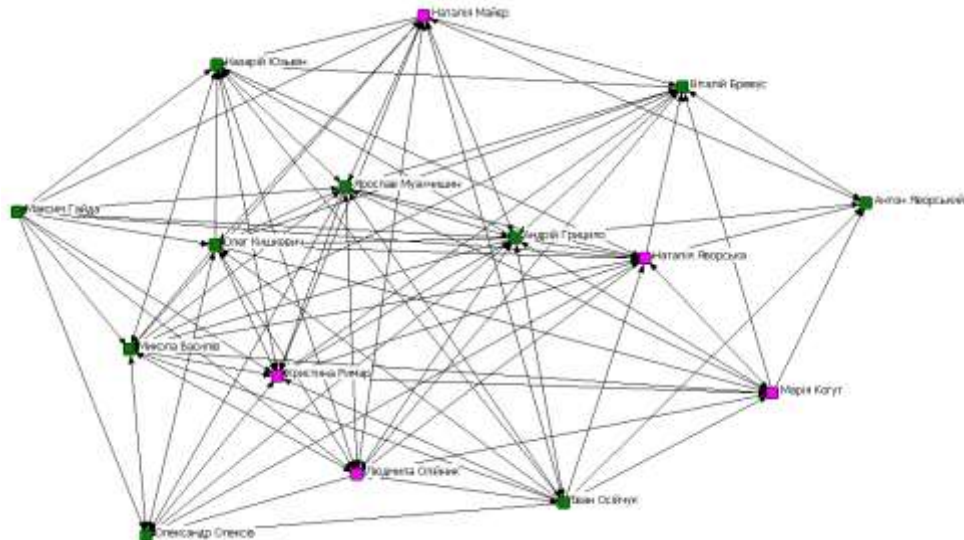


Рис. 2.5. Формальна мережа взаємодії в продуктивній компанії

Формальна мережа працівників з найвищим показником Indegree (не менше 9) має такий вигляд:

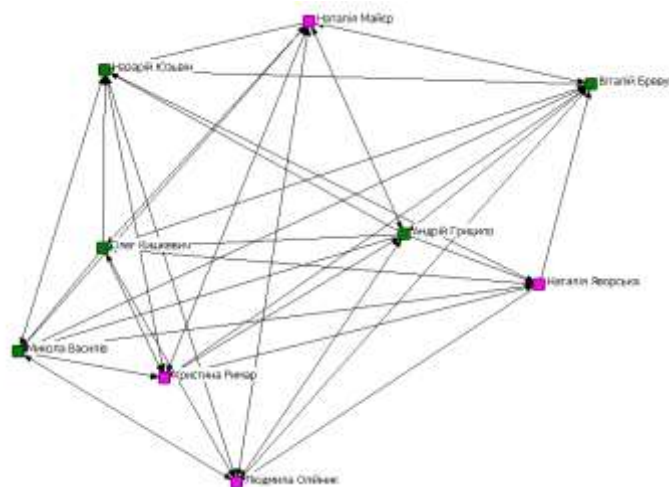


Рис. 2.6. Лідери за вхідними зв'язками в контексті формальної взаємодії в продуктивній компанії

Тут задіяні працівники на керівних посадах, з найбільшим досвідом роботи чи неформальні лідери, до них часто звертаються з робочих питань.

Додатково, показник Outdegree, ідентично з консалтинговою компанією, в цьому випадку показав майже однакових акторів (зі значенням не менше 9). Також, порівнюючи з консалтинговою компанією, маємо схожість для Betweenness-Dig в контексті робочих стосунків: прослідковуються ті самі актори, які є і мостами і мають найбільшу кількість вхідних та вихідних зв'язків в межах формальної взаємодії. Наостанок, візуалізувавши неформальну мережу взаємодії, можна побачити, що жінки утворюють умовний кластер, коли чоловіки зосереджені в іншій частині мережі, і їхня підгрупа має багато структурних дір. Ця мережа на основі відповіді «добре знаю цю людину, маємо приятельські стосунки» має вигляд:

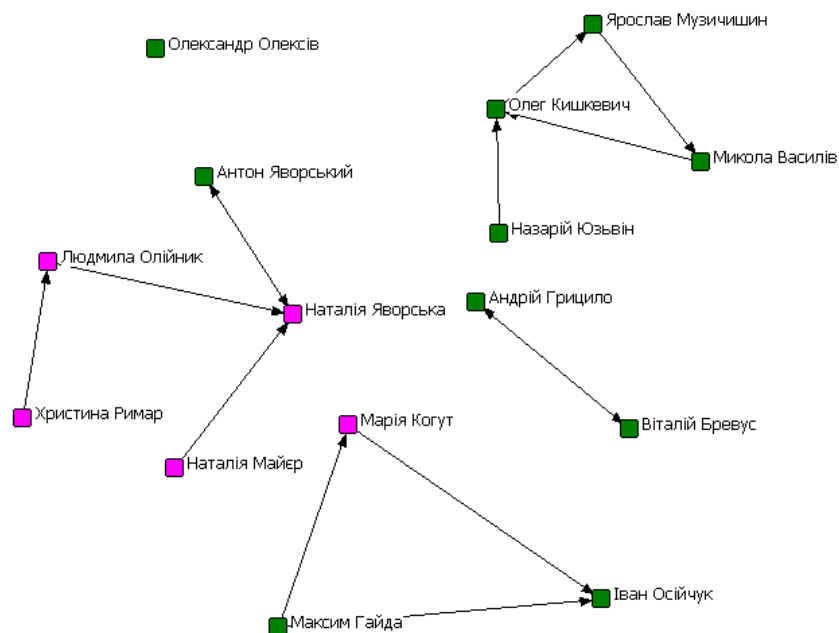


Рис. 2.7. Неформальна мережа приятельських зв'язків в продуктивній компанії

Підсумовуючи, для продуктової компанії гіпотеза підтвердилася лише частково в контексті неформальної взаємодії жінок, адже вони утворюють згуртовану підгрупу. Очевидним є наявність кількох груп в межах неформального спілкування. Проте в контексті формальної взаємодії, жінки та

чоловіки в продуктивній компанії залучені рівномірно, зокрема жінки мають такі самі або вищі показники Indegree та Outdegree центральності, що не дає підтвердити гіпотезу в межах компанії ScalHive.

Для консалтингової компанії гіпотеза підтверджується, адже маємо відсоткову перевагу чоловіків в контексті формальних мереж, а також більшу залученість жінок до неформальної взаємодії разом з великою кількістю акторів чоловіків, які взагалі не мають приятельських стосунків (ні вхідних, ні вихідних).

Гіпотеза 2 стосується кількісних змін в компаніях після повномасштабного вторгнення. Зробивши точкове опитування наявних працівників, також вдалося отримати списки людей, які працювали в компаніях до 24 лютого 2022 року. Стосовно консалтингової компанії, кількість працівників за 1,5 року після початку війни зросла від 7 до 35, що свідчить про дуже стрімкі темпи рекрутингу і підтверджує загальну тенденцію зазначену ІТ компаніями України у дослідженні¹. Однак з семи працівників станом на лютий 2022 р. до моменту опитування залишилося лише двоє: засновник та спеціалістка зв'язків з громадськістю, 92% теперішніх працівників прийшли в компанію опісля початку вторгнення. За свідченнями власника компанії, усі решта звільнилися за власним бажанням. Проте згодом кількість працівників відносно рівномірно зростала щомісяця і зараз є в 5 разів вищою. Загалом кількісна ситуація в консалтинговій компанії свідчить про явний плин кадрів у обидва боки.

Стосовно продуктивної компанії, кількісно розміри колективу також зросли після початку вторгнення, проте не в таких масштабах. 13% наявних працівників (3 людини) прийшли до компанії опісля: ріст колективу не є таким значним, як у консалтингу, проте у продуктивній компанії ніхто не залишив місце роботи, тому їхня кількісна мережа взагалі не мала негативних змін.

Також ґрунтуючись на структурованих інтерв'ю з власниками, обидві компанії мають плани збільшувати кількість працівників протягом найближчого року. На момент опитування до консалтингової компанії прийшло ще 5 нових працівників, проте їх не було враховано до вибірки. Для обох компаній гіпотеза підтверджується.

Гіпотеза 3 стосується порівняння показників щільності неформальних мереж взаємодії в консалтинговій та продуктивній компаніях, а саме, що для продуктивної компанії вони вищі. Для опрацювання цієї гіпотези було взято відповіді на запитання про спільне проведення дозвілля, неформальні відео та телефонні дзвінки, обмін особистими повідомленнями в соціальних мережах як виміри неформальних мереж. Також було варто взяти до уваги мережі зв'язків, які загалом характеризують рівень комунікації між працівниками від «взагалі не знаю цю людину» до «маємо приятельські стосунки». Як відомо з обґрунтування першої гіпотези для консалтингової компанії, в контексті приятельських стосунків багато акторів не мають взагалі зв'язків з іншими вузлами. Це зокрема спричинено їхніми професійними обов'язками та відсутністю потреби навіть в формальній комунікації з іншими працівниками. Тому це може вплинути на показники щільності неформальної мережі.

В консалтинговій компанії мережа на основі відповіді «не знаю цю людину» говорить про те, що є 5 чітко виражених акторів, яких практично ніхто не знає (Рис. 2.8). Водночас в контексті цього типу зв'язків, є 11 людей, які мають показник Outdegree рівний нулю, що означає, що їх знають усі. Відповіді на це запитання частково свідчить про те, що неформальна мережа у консалтингу має низькі показники щільності, адже дуже багато працівників просто не знають одне одного.

Водночас, якщо глянути на цю саму відповідь, проте з показником Outdegree, то ми можемо побачити мережу з майже однаковими акторами. Це говорить про те, що є певна когорта працівників, яка відома іншим членам колективу лише візуально, і їх також знають лише візуально. Для групування цих акторів було взято показник Outdegree більше 9. Отже, в консалтинговій компанії є досить великий кістяк працівників, які працюють сепаровано і взагалі не беруть участі в неформальній комунікації. Відповідно, це знову може негативно впливати на щільність неформальної мережі компанії.

Стосовно продуктової компанії, тут відсутні працівники, які не мають вхідних та вихідних зв'язків, ґрунтуючись на відповіді «не знаю цю людину». Ймовірно, це спричинено малим розміром колективу. Однак варто глянути на мережу зв'язків, сформовану на відповіді «знаю, проте не спілкуємося», що може свідчити про працівників, які формують лише формальний «кістяк» в компанії. В продуктивній компанії наявно 4 людини (показник Outdegree для неформальних зв'язків дорівнює нулю), які знайомі для кожного працівника, але неформальне спілкування з іншими працівниками у них епізодичне (практично відсутнє). Це може пояснюватися посадою: серед цих чотирьох працівників є власниця, технічний директор, HR-менеджер та розробниця з найбільшим досвідом.

Було розраховано показники щільності для неформальних мереж у обох компаніях на основі трьох вимірів: спільне дозвілля, особисті телефонні та відео дзвінки, неформальне спілкування в соціальних мережах. Для опрацювання цієї гіпотези не було враховано напрямок зв'язку, так як зазначені способи комунікації автоматично передбачають взаємодію двох акторів. Згадані показники закодовані у бінарні мережеві зв'язки, тому значення показують частку реальних зв'язків серед усіх можливих. Для опрацювання гіпотези було застосовано симетризацію методом minimum.

Таблиця 2.1

«Показники щільності для консалтингової та продуктової компаній за різними типами неформальних зв'язків»

Тип зв'язку	Консалтинг	Продукт
Обмін особистими повідомленнями	15.7%	18.1%
Відео/телефонні дзвінки	4%	7.6%
Проведення дозвілля	16.67%	8.6%

З розрахованих показників бачимо, що гіпотеза підтверджується для неформальної комунікації в контексті обміну особистими повідомленнями та особистих відео/телефонних дзвінків. Проте в контексті проведення дозвілля, щільність неформальної мережі консалтингової компанії є майже вдвічі вищою. Можна припустити, що такий високий показник спричинений стрімким кількісним розвитком консалтингової компанії за останній рік, зокрема потребою в постійних корпоративних знайомствах, неформальних «онбордингах» (професійних адаптаціях) та в командотворчих процесах. Цей показник спростовує припущення про низьку щільність неформальної мережі в консалтингу, навіть враховуючи наявність багатьох акторів, які в мережі приятелювання не мають зв'язків взагалі.

Стосовно показника щільності для мережі особистих дзвінків в продуктової компанії, це можна обґрунтувати відносною сталістю та сформованістю колективу: більшість працівників перебувають на своїх посадах і знайомі більше року. Це може формувати позитивне підґрунтя для частоті неформальної комунікації через відео та мобільний зв'язок. Щодо щільності мережі особистого листування, показники є дуже схожими, що може бути обґрунтовано інструментами формальної комунікації. Обидві компанії для роботи, зокрема для комунікації з клієнтами, використовують

корпоративні соціальні мережі, які можуть бути платформами і для неформального спілкування.

Гіпотеза 4 стосується позитивного зв'язку між залученістю до внутрішнього організаційного нетворкінгу та рівня задоволеністю роботою. Ґрунтуючись на операціоналізації у попередніх дослідженнях, поняття нетворкінг можна узагальнити як спрямована на ціль та направлена на конкретних акторів поведінка працівника всередині та поза межами колективу, орієнтована на створення та культивування вигідних міжособистісних зв'язків. Нетворкінг – це формування неформальних міжособистісних зв'язків, спрямоване на афективний обмін та обмін важливою інформацією, що сприяє професійному зростанню (Michael & Yukl 1993; Gibson et al., 2014).

Для перевірки гіпотези був застосований t-test в програмі Excel, зокрема для коефіцієнта кореляції між рівнем задоволеності роботою та частотою відвідування неформальних зустрічей колективу, а також корпоративних навчань. Однак для обох компаній показники не були значущими. Це можливо через недостатню кількість вхідних даних (кількісно малі колективи). Додатково, в продуктивній компанії не було працівників, які зазначили, що вони не задоволені або мало задоволені своєю роботою. Схоже в консалтинговій компанії: 23 з 25 респондентів зазначили, що вони задоволені або дуже задоволені своєю роботою.

Тому для перевірки гіпотези було також побудовано діаграми розсіювання відносно двох аспектів нетворкінгу, а саме відповіді на питання про участь в неформальних онлайн/офлайн зустрічах колективу та участі в корпоративних навчаннях (внутрішніх та зовнішніх). Незначна кількість точок на кожній діаграмі спричинена тим, що вони накладаються для багатьох працівників.

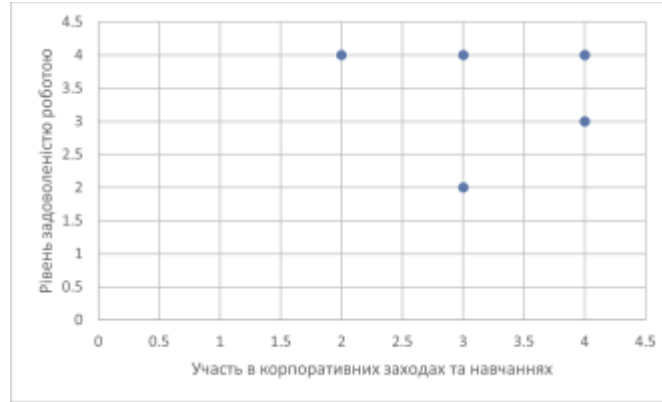


Рис. 2.10. Зв'язок між участю в корпоративних зустрічах та навчаннях та задоволеністю роботою в продуктивній компанії

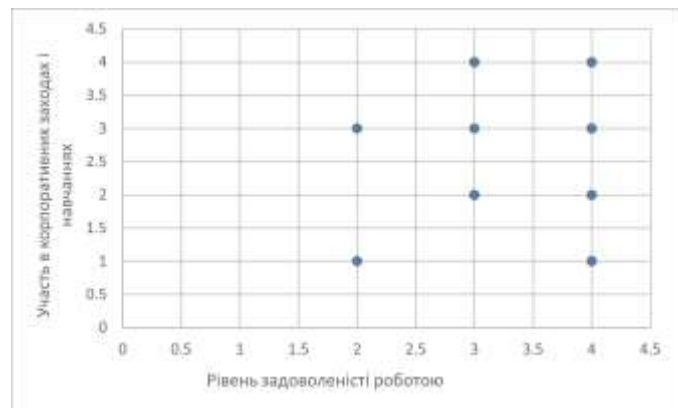


Рис. 2.11. Зв'язок між участю в корпоративних зустрічах та навчаннях та задоволеністю роботою в консалтинговій компанії

З діаграм розсіювання для участі в корпоративних навчаннях бачимо, що для обох компаній прослідковується позитивна тенденція. Однак в консалтинговій компанії значна кількість працівників дуже рідко або взагалі не беруть участі в корпоративних заходах та навчаннях, проте зазначають про високий рівень задоволеності роботою.

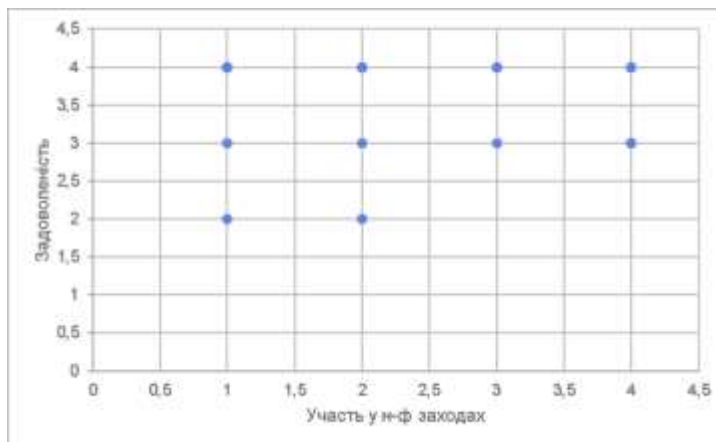


Рис. 2.12. Зв'язок між участю в неформальних онлайн/офлайн зустрічах та задоволеністю роботою в консалтинговій компанії

Якщо взяти до уваги працівників, у яких рівень участі в неформальних заходах є не менше 3, їхній рівень задоволеності роботою характеризується також показником 3 і вище.

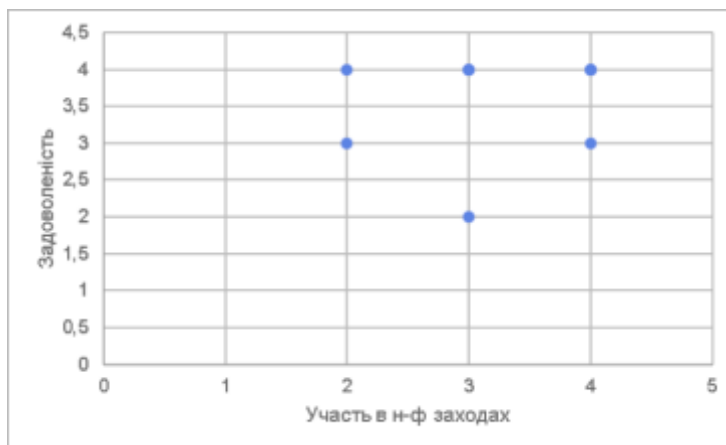


Рис. 2.13. Зв'язок між участю в неформальних онлайн/офлайн зустрічах та задоволеністю роботою в продуктивній компанії

Для продуктової компанії усі точки сконцентровані в правому верхньому куті діаграми, що свідчить про чіткий позитивний зв'язок між таким елементом нетворкінгу як участь у неформальних зустрічах та задоволеністю роботою.

Отже, в результаті проведеного дослідження було описано організаційні структури продуктової та консалтингової компанії та сформовано гіпотези на основі особливостей організації роботи в ІТ-компанії. Організації порівнювалися в контексті формальних та неформальних мереж взаємодії; також – залученості працівників до організаційного нетворкінгу, який був операціоналізований як участь в неформальних заходах та зустрічах колективу, а також корпоративних навчаннях, семінарах чи заходах з метою командотворення. Згідно з отриманими результатами, гіпотеза про більшу кількість неформальних зв'язків у жінок підтвердилася лише для консалтингової компанії. Однак чоловіки мають більше формальних зв'язків, передбачених операційними процесами у обох компаніях. Показники щільності неформальних мереж консалтингової та продуктової компанії відрізняються, зокрема вони вищі у продуктової компанії в контексті обміну особистими повідомленнями та особистих дзвінків. В продуктивній компанії прослідковується більша залученість до різних елементів організаційного нетворкінгу, а також схожі показники центральності для кожного працівника в контексті формальної взаємодії. Це може пояснюватися приблизною однаковим рівнем залучення кожного працівника до виконання проєктного замовлення, а також критичною потребою в комунікації з усіма членами розробки програмного забезпечення для досягнення спільної цілі.

На противагу, в консалтинговій компанії наявні багато вузлів з нульовими показниками центральності Outdegree та Indegree в контексті як і формальних взаємин, так і неформальної комунікації поза робочими процесами. Це може пояснюватися наявністю багатьох незалежних підрозділів, які не потребують частоті взаємодії. Також тим, що в консалтингу наявно багато працівників, які виконують вузькоспеціалізовану проєктну роботу для окремих ділянок бізнесу. В результаті їхня повноцінна інтеграція в

команду не є критичною в контексті ефективності бізнесу. На останок, існує позитивний зв'язок між рівнем залученості до організаційного нетворкінгу індивіда та рівнем його задоволеності роботою.

ВИСНОВКИ

Отже, в роботі було опрацьовано та систематизовано основні підходи до вивчення формальних та неформальних соціальних мереж в межах організацій. Також було виокремлено основні визначення поняття організаційного нетворкінгу як елемента неформальних мереж в організації. Для вивчення поняття неформального лідерства, брокерства, професійної соціалізації, професійної мобільності та кар'єрного успіху в контексті соціальних мереж було опрацьовано доробки Ханінга, Грановеттера, Берта, Кросса, Блау, Боргатті, Лендіса, Фричинської, Якобсона, Макінтоша та Гібсона. Для опису структури компаній та формування гіпотез було зроблено огляд останніх досліджень щодо рекрутингу та бізнес-процесів українського ІТ-ринку, а також систематизовано відповіді рекрутерів українських ІТ компаній поданих у попередній курсовій роботі. Для побудови гіпотез до уваги було взято здебільшого мережі неформальної взаємодії, так як за мету було поставлено порівняти патерни неформальних інтеракцій в контексті різних формальних структур.

Дані було зібрано в березні-квітні 2023 року методом опитування за допомогою анкети. Перед цим було проведено два пілотних структурованих інтерв'ю з власниками компаній для коригування опитування та формування припущень у гіпотезах.

Загалом патерни неформальної взаємодії відрізняються для консалтингової та продуктової компаній. Для консалтингової компанії властиві нижчі показники центральності для практично усіх працівників, окрім формального лідера та кількох працівників з найбільшим досвідом. В мережі наявно багато вузлів, які не мають вихідних та вхідних зв'язків в контексті як формальної так і неформальної взаємодії. Водночас неформальна

мережа зі зв'язками сформованими на проведенні спільного дозвілля має досить високий показник щільності – 16.67%. Це свідчить про те, що навіть за наявності певної кількості працівників, які не знайомі нікому, і які теж не знають нікого особисто в компанії, решта працівників дуже активно залучені до неформальної взаємодії в компанії. Важливим також є те, що більшість респондентів в консалтингу зазначили про дистанційний формат роботи, в той час як в продукті – очний. Проте щільність мережі спільного дозвілля все одно є вищим у консалтингу. Стосовно продуктової компанії, тут формальна мережа взаємодії має вищі показники щільності, а працівники, які не мають будь-яких контактів з іншими в контексті виконання роботи, відсутні.

Стосовно гіпотези про більшу залученість жінок до неформальних соціальних мереж, а чоловіків – до неформальних, її підтвердження стосується консалтингової компанії. Тут жінки є мережевими мостами в контексті неформальної взаємодії, а також приятельських стосунків. Додатково, серед акторів, які найчастіше згадувалися як нікому не знайомі в компанії більше чоловіків. У випадку продуктової компанії жінки рівномірно мають велику кількість зв'язків як в формальних, так і в неформальних мережах.

Говорячи про кількісні та структурні зміни в компаніях, опісля повномасштабного вторгнення обидві організації не лише не припинили найм, але й збільшили темпи рекрутингу. Зокрема, консалтингова компанія з 7 осіб виросла до 25, а в продуктову компанію прийшло 3 нових працівники. Ґрунтуючись на пілотних інтерв'ю з власниками, компанії планують кількісно рости найближчого року.

Організаційний нетворкінг був концептуалізований на основі праць Майкла та Юкла, Орпена, Форрета, Макінтоша та Гібсона як орієнтована на ціль проактивна поведінка індивіда, спрямована на створення та культивування міжособистісних зв'язків для афективного обміну, здобування

потрібної інформації та отримання підтримки. Нетворкінг в досліджених організаціях був операціоналізований на основі двох аспектів: участі в неформальних офлайн/онлайн заходах колективу та участі в корпоративних навчаннях чи командотворчих заходах. Стосовно зв'язку між участю в організаційному нетворкінгу та рівнем задоволеністю роботою, показники значущості для t-test не дали можливості підтвердити припущення. Однак діаграми розсіювання продемонстрували позитивну тенденцію зростання рівня задоволеністю роботою зі зростанням частоти участі в згаданих корпоративних заходах у обох компаніях. Перевірка цієї гіпотези на більших колективах може становити інтерес для подальшого дослідження українського ІТ-ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Anteby, M., Chan, C. K., & DiBenigno, J. (2016). Three lenses on occupations and professions in organizations: Becoming, doing, and relating. *Academy of Management Annals*, 10(1), 183-244.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), 193-206.
- Bonacich, P. (1987). Communication networks and collective action. *Social Networks*, 9(4), 389-396.
- Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative science quarterly*, 518-539.
- Burt, R. S. (1982). *Toward a structural theory of action* (Vol. 10). New York: Academic Press.
- Burt, R. S. (1995). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard university press.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. OUP Oxford.
- Carneiro, L. L., & Bastos, A. V. B. (2023). Well-being at work scale (WBWS): Gathering empirical evidence from different interpretation strategies. *Quaderns de Psicologia*, 25(1), 3.
- Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California management review*, 44(2), 25-46.
- Cross, R., Parise, S., & Weiss, L. M. (2007). The role of networks in organizational change. *The McKinsey Quarterly*, 3, 28-41.

- Dutta, B., & Mutuswami, S. (1997). Stable networks. *Journal of economic theory*, 76(2), 322-344.
- Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés. *Journal of organizational behavior*, 10(4), 309-320.
- Fryczyńska, M. (2021). *Organizational Networks and Networking Competence: Contemporary Challenges in Management and Employment*. Routledge.
- Gould, S., & Penley, L. E. (1984). Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 244-265.
- Granovetter, M. (2018). *Getting a job: A study of contacts and careers*. University of Chicago press.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Huning, T. M., Bryant, P. C., & Holt, M. K. (2015). Informal Social Networks In Organizations: Propositions Regarding Their Role In Organizational Behavior Outcomes.". *Academy of Strategic Management Journal*, 14(1), 20-29.
- Ibarra, H., & Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks. *Growth*, 35(1), 101-103.
- Inkson, K., & Arthur, M. B. (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational dynamics*.

- Jacobson, K. J., Hood, J. N., & Van Buren III, H. J. (2014). Beyond (but including) the CEO: Diffusing corporate social responsibility throughout the organization through social networks. *Business and Society Review*, 119(3), 337-358.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. Sage.
- Landis, B. (2016). Personality and social networks in organizations: A review and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S107-S121.
- Macintosh, G., & Krush, M. (2017). Networking behavior and sales performance: Examining potential gender differences. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(2), 160-170.
- Michael, J., & Yukl, G. (1993). Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations. *Group & organization management*, 18(3), 328-351.
- Orpen, C. (1996). Dependency as a moderator of the effects of networking behavior on managerial career success. *The Journal of Psychology*, 130(3), 245-248.
- Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American sociological review*, 673-693.
- Ragins, B. R. (1989). Barriers to mentoring: The female manager's dilemma. *Human relations*, 42(1), 1-22.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of management journal*, 44(2), 219-237.
- The Society for Human Resource Management. (n.d.). *Employee Job Satisfaction and Engagement*. Behavioural competencies.

- Wolff, H. G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: a longitudinal study. *Journal of applied psychology*, 94(1), 196.
- Y. McCallum, S., L. Forret, M., & Wolff, H. G. (2014). Internal and external networking behavior: An investigation of relationships with affective, continuance, and normative commitment. *Career Development International*, 19(5), 595-614.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

Добрий день, мене звати Христина Боднарчук, я студентка 4 р.н. спеціальності Соціологія Києво-Могилянської академії. В межах своєї кваліфікаційної роботи я вивчаю мережеву взаємодію всередині українських ІТ-компаній, зокрема формальні та неформальні зв'язки між співробітниками. Для цього я використовую **соціальний мережевий аналіз**.

Прошу Вас зазначити Ваші ім'я та прізвище, оскільки мережевий аналіз передбачає створення файлу даних, який відображатиме зв'язки між тою чи іншою особою. Без цієї інформації ми не зможемо врахувати Ваш профіль у загальну мережу. Дослідження буде валідним лише у випадку, коли кожен працівник заповнить анкету для формування повноцінної вибірки. Тому Ваша відповідь є надзвичайно важливою.

Щодо усієї наданої Вами інформації **гарантується конфіденційність**. Ваше ім'я та прізвище буде закодоване рандомізованим чином, а усі дані не будуть поширені у будь-якій іншій формі. Відповіді будуть використані лише для вираховування мережевих показників та формування діаграм.

Ваші відповіді не будуть передані керівництву Вашої компанії чи Вашим колегам.

Блок А

1. **Зазначте Ваше ім'я та Прізвище, будь ласка**
2. **Ваша стаття**
3. **Вік (повних років)**
4. **Вкажіть Вашу посаду в компанії.** Вкажіть, будь ласка, повну формальну назву вашої посади.
5. **Скільки років/місяців Ви працюєте в компанії?** Зазначте, будь ласка, сумарну кількість місяців/років, навіть якщо ви звільнялися/робили перерву та згодом поверталися в компанію.
6. **Зазначте, будь ласка, коли ви почали працювати в компанії?**

А) Я прийшов(ла) в компанію перед повномасштабним вторгненням 24-го лютого 2022 року

Б) Я прийшов(ла) в компанію після повномасштабного вторгнення 24-го лютого 2022 року

7. Зазвичай ви працюєте

- Дистанційно
- З офісу
- Працюю в змішаному форматі

Блок Б

Запитання цього блоку стосуються Вашої взаємодії з іншими працівниками компанії «...».

1. Позначте, будь ласка, відповіді у таблиці. Щодо кожної особи в списку в таблиці опишіть ваші стосунки за шкалою від 1 до 4, де

- 1 – не знаю цю людину;
- 2 – знаю ім'я та посаду цієї людини, проте не спілкуємося;
- 3 – спілкуємося лише в межах робочих процесів
- 4 – добре знаю цю людину, маємо приятельські стосунки

Далі для відповідей використовуйте, будь ласка, позначки (для наступних запитань позначте стільки осіб, скільки потрібно).

2. Позначте осіб, з якими ви безпосередньо (таблиця, знаходиться на наступних двох сторінках).

Q1 Проводили разом дозвілля онлайн або офлайн, обідали, ходили на каву, спілкувалися на позаробочі теми протягом останніх 6-сти місяців.

Q2 Зідзвонювалися по відеозв'язку або по телефону щодо особистих питань протягом останніх 6-сти місяців.

Q3 Обмінювалися особистими повідомленнями у месенджерах (Facebook, Instagram, Telegram, тощо), не враховуючи суто робочих чатів.

Q4 Зверталися по допомогу або пораду в робочому питанні протягом останніх 6-сти місяців.

3. Позначте осіб, яких ви вважаєте неформальними лідерами в компанії.

Блок В

1. За шкалою від 1 до 4 вкажіть, будь ласка, як часто Ви звертаєтесь до інших співробітників за порадою у виконанні робочих завдань, де «1» – взагалі не звертаюся за порадами, працюю самостійно, а «4» - дуже часто звертаюся за порадою, консультуюся багатьма співробітниками щодо багатьох аспектів.
2. За шкалою від 1 до 4 вкажіть, будь ласка, як часто ви берете участь у неформальних онлайн/офлайн зустрічах вашого колективу, де «1» - взагалі не беру участі у неформальних заходах, а «4» - не пропускаю жодної нагоди взяти участь в колективних зустрічах.
3. За шкалою від 1 до 4 вкажіть, будь ласка, як часто Ви берете участь у лекціях, семінарах, воркшопах, організованих в межах Вашої компанії, або запропонованих до проходження Вашим керівництвом? Де «1» - взагалі не беру участі в корпоративних навчаннях, а «4» - не пропускаю нагоди взяти участь у будь-якому навчанні для співробітників
4. Вкажіть, будь ласка, як багато приятельських зв'язків, на вашу думку, ви маєте в компанії?
 - 1) Я не маю приятельських зв'язків ні з ким, контактую зі співробітниками лише в межах робочих процесів
 - 2) З деякими співробітниками я приятелюю, проте здебільшого усі люди в компанії є лише моїми співробітниками і не більше
 - 3) Я приятелюю з багатьма співробітниками
 - 4) Я приятелюю з усіма співробітниками, з усіма я потенційно можу провести час на дозвіллі та обговорити особисті питання

Блок Д

1. За шкалою від 1 до 4 вкажіть, будь ласка, наскільки значущою для вас є Ваша робота? Де «1» - я вважаю, що моя робота є зовсім незначущою, а «4» - моя робота є дуже значущою та потрібною.
2. За шкалою від 1 до 4 вкажіть, будь ласка, ймовірність, з якою ви би порадили вашу компанію для працевлаштування іншим людям, де «1» - с, а «4» - я однозначно можу порадити свою компанію для працевлаштування.
3. За шкалою від 1 до 4 вкажіть, будь ласка, наскільки ви задоволені робочою атмосферою та корпоративною культурою в компанії «...» в загальному, де «1» - взагалі не задоволений, а «4» - дуже задоволений.