

**ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ
РЕКРУТЕРІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕКРУТИНГУ В ІТ-КОМПАНІЯХ	5
1.1. Сутність підбору персоналу (рекрутингу) в системі категорій теорії управління персоналом	5
1.2. Дослідження проблематики залучення персоналу до ІТ-компаній	7
1.3. Особливості рекрутингу українських компаній в умовах пандемії	10
РОЗДІЛ 2. ПРОБЛЕМИ РЕКРУТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ КФ «АРГУМЕНТ»)	14
2.1. Основні напрями роботи КФ «Аргумент» у сфері ІТ-рекрутингу	14
2.2. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників КФ «Аргумент»	15
2.3. Прогнозування зрушень в залученні фахівців у ІТ-індустрії	17
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ РЕКРУТИНГУ ПРИ ПІДБОРІ ІТ-ФАХІВЦІВ	21
3.1. Розробка системи оцінювання рекрутерів та коригування системи мотивації працівників	21
3.2. Впровадження бізнес-процесу «рекрутинг в ІТ-індустрії»	25
3.3. Розрахунок прибутку КФ «Аргумент» при впровадженні запропонованої системи мотивації	28
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32
ДОДАТКИ	35

ВСТУП

Рекрутер – така ж давня професія, як юриспруденція або журналістика. У різні роки і століття вона називалася по-різному, та й виглядала не так, як зараз – саме це робить її живою і затребуваною. В цьому ж криється і підступ, який сьогодні підводить багатьох роботодавців: прискорення ритму призвело до того, що підбір персоналу як процес видозмінюється буквально кожного дня. З однієї сторони, роботодавці потребують якісної робочої сили, щоб мати можливість швидко реагувати на появу різноманітних можливостей чи загроз, з іншої – пропозиція робочої сили на ринку праці, надлишок претендентів на одне робоче місце, створюють проблеми пошуку ефективних шляхів вирішення цих питань.

На сьогодні український ринок рекрутингових послуг охоплює значне коло агенцій, проте, лише окремі з них здатні надати широкий набір необхідного на належному рівні, оскільки потрібно не тільки зорієнтувати замовника – допомогти йому визначити, наскільки його запити відповідають ринковій ситуації, знайти кандидата, оцінити його можливості та професіоналізм, а й допомогти клієнту зробити правильний вибір і прийняти на роботу людину, яка стане цінним співробітником компанії на тривалий час.

Тому тема дослідження проблем надання рекрутингових послуг на ринку праці України є сучасною, актуальною і досить новою.

Механізму надання послуг українськими рекрутинговими компаніями значної уваги приділено у працях таких науковців, як Алліна О., Грехема Х., Єршова В., Качана К., Кібанова А., Лавріненко О., Писаревської Г., експертів провідних рекрутингових компаній.

Об'єктом дослідження даної роботи є процес використання послуг консалтингових фірм при забезпеченні кадрами ІТ-компаній, предметом – теоретичні, методичні та практичні аспекти використання механізмів рекрутингу при підборі ІТ-спеціалістів.

Завдання дослідження: розглянути сутність підбору персоналу в системі категорій теорії управління персоналом; дослідити проблематику залучення персоналу до ІТ-компаній; розглянути стан рекрутингу в умовах пандемії;

проаналізувати стан господарської діяльності КФ «Аргумент»; розробити заходи щодо удосконалення системи підбору персоналу для ІТ-компаній за умови використання консалтингових фірм.

У роботі використовуються методи спостереження, аналізу, порівняння.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості застосування запропонованих заходів при наданні послуг рекрутинговими компаніями України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕКРУТИНГУ В ІТ-КОМПАНІЯХ

1.1. Сутність підбору персоналу (рекрутингу) в системі категорій теорії управління персоналом

Управління персоналом являє собою складний та інтегрований процес, що уособлює собою сукупність таких функцій як планування кадрів (їх складу, сутності виконуваної роботи на кожній з посад), організацію їх діяльності, мотивацію працівників та контроль за процесом та результатами праці.

Управління персоналом – це постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості та кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою, адаптацією працівників, оцінка персоналу та ін. [15].

Найбільш важливою складовою частиною найму працівників є професійний підбір, який в значній мірі визначає результативність управління персоналом. Тому в сучасних організаціях, як правило, підбору персоналу надається належна увага. Цей процес може здійснюватися в декілька етапів.

Об'єктивне рішення про вибір, в залежності від обставин, може ґрунтуватися на утворенні враження про кандидата, рівня його професійних навичок, досвіду попередньої роботи, особистих якостях. Якщо посада відноситься до розряду таких, де вихідним (початковим) фактором є технічні знання, то найбільш важливе значення будуть мати освіта і попередня наукова діяльність. Ефективний добір кадрів являє собою одну з форм попереднього контролю кількості якості людських ресурсів [17].

Підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації [15].

Процесу підбору персоналу передують декілька не менш важливих та складних процесів, таких, як наприклад оцінка потреби в персоналі, залучення та набір кандидатів, вибір методів та технологій, а також проведення процедури відбору, прийняття рішення щодо кандидатів, і, нарешті створення кадрового резерву.

Під час добору кандидатів на вакантні місця застосовують техніки, як оголошення всередині колективу, розміщення оголошень у засобах масової інформації, використання державної служби зайнятості, залучення рекрутингових і спеціалізованих агенцій з лізингу персоналу, взаємодія з навчальними закладами та ін.

Деякими вченими в наукових працях ототожнюються терміни «відбір персоналу» та «рекрутинг». Проте ці категорії в системі управління персоналом дещо відрізняються. Для надання визначення категорії «рекрутинг» проаналізовано наукові джерела, в яких автори визначають рекрутинг як процес, систему, метод тощо (додаток А).

Як видно з даних табл. 1.1 (додаток А), основне ототожнення, з яким асоціюється рекрутинг – це «процес», але якщо врахувати і інші ототожнення авторів, то можна вивести визначення поняття рекрутинг, враховуючи інші асоціації.

Виходячи з вищенаведеного та морфологічної схеми визначення категорії «рекрутинг», наведеної на рис. 1.1, «рекрутинг» – це бізнес -процес, що являє систему цілеспрямованих дій із пошуку, залучення, відбору та утримання цінних спеціалістів з метою підвищення ринкової вартості підприємства».

В сучасну епоху важливого значення набуває не тільки управління персоналом, але й управління інформацією. Для ефективного використання інформації, з'являються нові інформаційні технології (ІТ), що допомагають підвищувати продуктивність підприємств, Для того, щоб технології безперебійно розвивалися ринок праці потребує багатьох ІТ-спеціалістів (програмістів, системних адміністраторів, менеджерів проектів, SEO-спеціалістів та інших), які б розробляли нові продукти (програми, сайти, ERP та CRM-системи, тощо). Ринок праці ІТ-спеціалістів в Україні на даний

момент дещо деформований, попит на кваліфікованих програмістів більший ніж пропозиція, тому рекрутерам ІТ-компаній доводиться використовувати різноманітні методи залучення персоналу, здебільшого – нестандартні.



Рис. 1.1. Морфологічна схема визначення категорії «рекрутинг»

Тема рекрутингу в ІТ-сфері малодосліджена, про що свідчать результати вивчення робіт щодо питання підбору персоналу (табл. 1.2, додаток Б).

Аналізуючи наукові дослідження категорії підбору персоналу можна стверджувати, що підбір персоналу розглядається з різних позицій – від соціально-психологічних аспектів відбору, вивчення технологій і етапів підбору, джерел пошуку до методів оцінювання компетентності кандидатів та загальних механізмів рекрутингу.

Найменш дослідженим аспектом підбору персоналу виявився підбір ІТ-спеціалістів, тому що сфера ІТ – найдинамічніша та нова, і проблеми ринку праці в сфері ІТ тільки починають досліджуватися.

1.2. Дослідження проблематики залучення персоналу до ІТ-компаній

Таку категорію працівників, як програмісти, необхідно розглянути докладніше, оскільки вона дуже специфічна. У США налічується 8 млн.

фахівців, так чи інакше пов'язаних із програмуванням, проте, професіоналів серед розробників налічується набагато менше.

Статистичні дані свідчать, що корпорації Microsoft потрібно 2,5 тис. фахівців; партнерам Microsoft у всьому світі бракує 41 тис. фахівців. Усього в США сьогодні потрібно ще 346 тис. програмістів, з них 188 тис. розробників. Прогнозована потреба у програмістах на найближчі роки у США понад 1 млн. (за даними EDC/MARKET VISIO).

Цікава ситуація склалася з ІТ-спеціалістами в Румунії. Університети країни щороку випускають 5 тис. фахівців, половина з яких виїжджає працювати за кордон, оскільки Захід має на них великий попит. Так, наприклад, США протягом кількох років санкціонують надання віз для кваліфікованих ІТ-спеціалістів, а за даними офіційної статистики, країни Європейського співтовариства за останні роки запросили близько 80 тис. румунських спеціалістів. Спеціальні візи для них пропонуються Німеччиною, до неї приєдналися Австрія, Англія та Нідерланди; Арабські Емірати запрошують їх для участі у проекті Internet City; Туреччина взагалі відкрила в Румунії Вищу школу інформаційних технологій з навчанням на турецькій мові. Румунії все це завдає великих збитків, оскільки навчання у вищих навчальних закладах країн безкоштовне.

В Україні наразі налічують понад 70-80 тис. програмістів [19], причому серед них є фахівці вищого класу, проте ця кількість недостатня для забезпечення потреб. Нестача ресурсів такого класу є основним гальмом у розвитку вітчизняного програмування. І хоча конкурс вступників до вузів зростає, все ж відчувається мертва зона довжиною у десятиліття втраченого інтересу до професії.

Запрошувати на роботу випускників вузів можна і потрібно. Позитивним фактором є молоде завзяття до роботи, яке підтримується в колективі. Але у колективі обов'язково має бути прошарок професіоналів. В Україні залишилися професіонали з тих, що не емігрували, які мають великий досвід у програмуванні на мові C, в середовищі Unix, але які не знають сучасних технологій XML, Java. Молоді спеціалісти знають ASP, Visual Basic, JavaScript. Однак для серйозної роботи придатний 1 із 100. Проте було б

неправильно вимагати навіть від спеціалізованих вузів випуску студентів, налаштованих на певні конкретні мови і засоби програмування. Важливо навчити спеціалістів правильно мислити. Будь-яка солідна компанія спроможна перенавчити грамотного програміста для роботи в будь-якій новій системі програмування. У США, Європі, Ізраїлі корпорації переучують для себе на програмістів гуманітаріїв, випускників факультетів некомп'ютерних вузів, напівбезробітних інженерів, фізиків, математиків тощо.

Роботодавці України для залучення програмістів широко використовують як матеріальну (зарплата тощо) так і нематеріальну мотивацію. Про це йдеться, наприклад, у результатах дослідження групи компаній HeadHunter (Київ), наданих УНІАН [18]. Як наголошується у повідомленні, «програмісти сьогодні – найбільш затребувані і найнеобхідніші працівники, вони майже єдині, у кого постійно і завжди істотно ростуть зарплати». Проте зарплатне зростання не безмежне, і роботодавці широко використовують «нематеріальні бонуси», які в пропозиціях про роботу публікуються майже так само часто, як і «конкурентна» заробітна плата. Серед них, зокрема, вільний або гнучкий графік роботи – майже всі роботодавці упевнені, що для програмістів і QA-менеджерів дуже важливо мати можливість працювати тоді, коли є натхнення, а не у фіксований робочий час. Також IT-компанії вважають, що залучити найкращих кандидатів їм допоможе гарний офіс і його вдале розташування. Згадку про комфортний (сучасний, затишний, оздоблений у стилі хай-тек) офіс у центрі міста або біля метро також можна зустріти майже в кожному оголошенні. Іноді згадують безкоштовний паркінг для автомобілів співробітників.

Серед нематеріальних бонусів виділяють професійне зростання (курси, тренінги, конференції), можливість вивчати нові технології та індивідуальні плани розвитку кар'єри (у великих компаніях працює фахівець, який займається виключно плануванням кар'єри і розвитком співробітників) [6].

Експерти стверджують, що за останні два роки сумарна кількість вакансій в галузі IT збільшилася у два рази порівняно з попереднім періодом. Причому, за прогнозами роботодавців, тенденції зростання попиту на професіоналів у сфері IT збережуться й у 2021 році, що спричинено пандемією

COVID-19 та запровадженим карантинном, на який змушена була перейти не лише промисловість, а й уся економіка в цілому [19].

Також результати дослідження свідчать про те, що найактивніше зростання попиту серед розробників ПЗ спостерігається на web-програмістів. Кількість вакансій для них зросла у кілька разів.

Зберігається дефіцит на програмістів Java – менше одного претендента на місце, про що заявляють експерти, і додають, що кількість пропозицій для директорів та керівників відділів у сфері ІТ стрімко збільшується.

Як показав досвід роботи в умовах пандемії, більшість підприємств, установ, організацій перебуває в стані пошуку і відбору персоналу, використовуючи при цьому всі можливі способи: кадрові агентства, знайомих, оголошення про вакансії. Справа ускладнюється тим, що в Україні немає розвиненого ринку праці в цій галузі і ніхто таких фахівців спеціально не готує. Тому найчастіше доводиться вибирати з двох варіантів – навчати самим або «перекуповувати» в інших фірм.

Найчастіше ІТ-компанії вважають за краще шукати працівників самостійно і рідко звертаються до послуг кадрових/рекрутингових агентств. Швидше за все, це пов'язане з високими вимогами до персоналу з боку комп'ютерних фірм і відносно невеликими розмірами самого ринку праці ІТ-фахівців [7].

1.3. Особливості рекрутинг українських компаній в умовах пандемії

Пандемія COVID-19 внесла суттєві корективи в економіку у всьому світі. Більшість із компаній обмежили або пригальмували пошук нових співробітників. Проте, є і навпаки. Так, компанія ІКЕА в Україні, почала активний розвиток, який потребує відповідних людських ресурсів. Як показав досвід, пандемія – не вирок, а вікно можливостей для покращення існуючих рекрутингових практик.

У цьому сенсі Україна стала унікальним порівняльним кейсом: ІКЕА вже двічі проводила тут масовий рекрутинг. Перша хвиля відбулася ще рік тому, до початку пандемії. Частина кандидатів, яких відібрали, вже працюють

у компанії, наприклад, підтримують діяльність on-line-магазину. А з червня 2020 року почалася друга хвиля – для майбутніх позицій в магазині міського формату в Києві: від продавців-консультантів і працівників на складі до керівників відділів [28].

Пандемія та загальний карантин не тільки змінили багато планів, але й радикально переструктурували ринок праці. Компанії на ринку розділилися на дві групи: перша – тимчасово заморозила підбір персоналу, тоді як друга – продовжила активно наймати співробітників. Так, наприклад, одна з відомих компаній Zakaz.ua відноситься до другої групи, так як попит на доставку продуктів з супермаркетів збільшився, відповідно, зросла потреба в персоналі. У період з березня по травень 2020 року кількість співробітників в Zakaz.ua збільшилася на 70%.

У зв'язку з припиненням роботи деяких компаній під час карантину, ринок праці поповнився новими претендентами. Це, в свою чергу, дало можливість компаніям, які продовжували боротьбу за частку ринку, поповнити свою команду професіоналами. Проте дефіцит висококваліфікованих кадрів нікуди не зник.

Карантин для затримки розповсюдження коронавірусу в Україні змусив більшість ІТ-компаній перевести співробітників на «удаленку» та встиг відобразитися на наймі нових людей в компанії. Редакцією AIN.UA було проведено опитування серед рекрутерів та рекрутингових агенцій з метою зрозуміти, що наразі відбувається на рекрутинговому ринку України. Так, за даними AIN.UA, в опитуванні прийняли участь 221 особа, які зайняті в галузі рекрутингу. Опитування проходили in-house рекрутери продуктових, аутсорсингових, R&D-компаній та фрілансери і співробітники рекрутингових агенцій. У відсотковому співвідношенні, розподіл має вигляд (рис. 1.2) [28]:

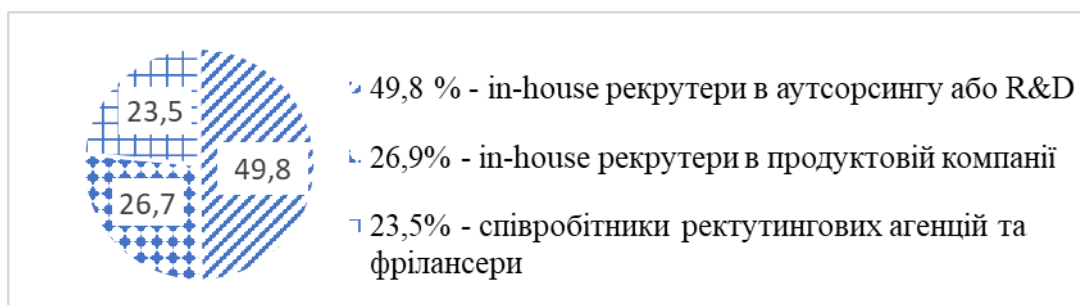


Рис. 1.2. Розподіл учасників в опитуванні

За результатами опитування, було отримано наступні відповіді [28]:

56,7% опитуваних – карантин ніяк не вплинув на кількість вакансій. При цьому найменших змін відбулося у продуктових компаніях (53% випадків – список вакансій не змінився).

31,1% опитуваних – карантин змусив значно зменшити кількість вакансій. Найбільше це зачепило аутсорсинг – 35,5%, рекрутингові агенції та фрілансерів – 28,8%.

12,2% опитуваних – карантин змусив заморозити найм. До таких заходів змушені були прийти 18,2% аутсорсингових компаній та 11,9% – продуктових.

На жаль, такі непередбачені ситуації як поширення COVID-19, значно підвищують психологічне навантаження як на персонал компаній, так і на бізнес та державу в цілому. Щоб знизити тиск, потрібно об'єднати зусилля: з боку держави – це комплексна програма, яка надасть не тільки соціально-психологічну підтримку, а й законодавчу основу; з боку бізнесу – цілеспрямовані дії по оптимізації різних процесів всередині компанії; з боку співробітників – залученість і особиста відповідальність за результат.

В умовах невизначеності керівники підприємств, установ та організацій змушені були оперативно приймати управлінські рішення – пропонувати всім співробітникам генерувати ідеї, запроваджувати нестандартні варіанти, які допомогли б упоратися з різними складними завданнями. У такі моменти ініціатива, залученість і індивідуальний внесок кожного видно яскравіше, а ефективність роботи колег маркується більш чітко.

В умовах пандемії одна з ключових HR-завдань – це розвиток інноваційного мислення як компетенції, тобто вміння швидко адаптуватися до нового середовища і умов, своєчасно реагувати, мати бажання працювати з креативною командою. Це спільна робота і зацікавленість як бізнесу, так і співробітників. Тоді з'являються надійні гарантії збереження робочих місць та можливість для кожного професійно розвиватися і кар'єрно зростати.

Наразі кандидатам не потрібно викроювати і витратити час задля того, щоб приїхати до офісу для очного інтерв'ю – співбесіди проводяться on-line, в зручний для кандидатів час. Такий підхід також полегшив життя і рекрутерам:

пул інтерв'юєрів став значно ширшим, оскільки не має значення з якого міста чи якої країни залучати фахівця, який проходить технічне інтерв'ю.

Ринок праці в ІТ-індустрії впевнено набирає обертів, а компанії активно відновлюються до колишнього рівня, впроваджуючи нові інструменти і підходи до процесу найму.

Для максимально зручного здійснення процесу інтерв'ю активно використовується Interview Portal-платформа, що дозволяє комфортно проводити on-line-співбесіду, оскільки є можливість відео-підключення, виконати та обговорити технічне завдання, провести тестування. Результати інтерв'ю, проведені на такому порталі, автоматично зберігаються Applicant Tracking System.

В on-line-режим перейшли всі процеси, пов'язані зі стартом співробітництва: розширено і було доопрацьовано частину адаптивних курсів, доповнено навчальними програмами на тему ефективної віддаленої роботи.

Співробітники консалтингових компаній прагнуть не допустити виникнення інформаційного вакууму в компаніях, розробляють і впроваджують цілий комплекс дій, який включає в себе:

1. обмін новинами компанії. Для цього використовується комунікаційна система на базі Bitrix, чат в Telegram. Співробітники завжди в курсі останніх подій в компанії і можуть оперативно на них реагувати;

2. відеоконференції з колегами. Хоча для частини співробітників офіс тепер знаходиться вдома, зустрічі не переносяться на потім – у цьому допомагає Zoom;

3. оперативний зв'язок з центральним офісом. На всіх віддалених локаціях у вільному доступі є контакти співробітників центрального офісу, до яких можна звернутися якщо виникли якісь ускладнення або запитання.

Отже, карантинні обмеження, крім цілої низки негативних моментів, принесли і ряд можливостей для всіх зацікавлених – бізнесу, ІТ-спеціалістів, корпоративних і фріланс-рекрутерів.

РОЗДІЛ 2

ПРОБЛЕМИ РЕКРУТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ КФ «АРГУМЕНТ»)

2.1. Основні напрями роботи КФ «Аргумент» у сфері ІТ-рекрутингу

Консалтингова фірма «Аргумент» – визнаний лідер Харкова, одна з найбільш успішних компаній України у сфері управління персоналом та навчання, створена в червні 2003 року.

Компанія орієнтована на професійне вирішення задач в галузі підбору компетентного і кваліфікованого персоналу для компаній. Діяльність КФ «Аргумент» охоплює наступні напрямки [20]:

- 1) Recruiting & Executive Search, Middle Management Recruiting, Executive Search, Mass Recruiting (пошук і підбір персоналу);
- 2) Training & Development (навчання HR-менеджерів і персоналу компанії на корпоративних, відкритих тренінгах);
- 3) Outsourcing (Outplacement, Staff Leasing, Temporary Staffing, Salary Survey) моніторинг ринку заробітних плат).

Місія компанії – надавати своїм клієнтам високоякісні послуги в галузі управління персоналом, постійно удосконалюючи і розвиваючи їх спектр.

Крім того, компанія надає такі послуги, як:

- оцінка персоналу (оцінка 360 градусів);
- надання допомоги у формуванні позитивного іміджу компанії;
- дослідження задоволеності співробітників роботою компанії;
- послуга «Таємний покупець».

Компанія має успіх в таких бізнес-напрямах: Executive Search; Management Recruitment; Outplacement; бізнес-тренінги; клуб менеджерів з персоналу "HR-Майстерня"; Академія HRD; Школа "NEW HR Generation"; School "English for HR"; школа бізнес-тренерів "ТИГР"; Salary Survey; професійне тестування.

Широке коло особистих контактів та зв'язків з провідними компаніями Харкова та України дозволяє відчувати себе упевнено в підборі керівників і

висококваліфікованих фахівців. А наявність Баз даних, що налічує близько 50000 резюме фахівців різного рівня і профілів, дозволяє консультантам компанії працювати максимально точно і оперативно [26].

2.2. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників КФ «Аргумент»

Запорукою успішного управління персоналом КФ «Аргумент» є розвинена техніко-економічна та фінансова база компанії. Рівень техніко-економічних та фінансових показників має безпосередній вплив на фінансування процесів підбору, адаптації, розвитку персоналу, на забезпечення зростання продуктивності праці і відповідно матеріального стимулювання праці, зростання витрат на формування соціальної інфраструктури підприємства.

Аналіз основних техніко-економічних показників КФ «Аргумент» подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки показників господарської діяльності КФ «Аргумент»

Показники	Одиниці виміру	2018	2019	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг наданих послуг	тис. грн.	692	854	162	23,41
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	505,2	654,9	149,7	29,63
3. Чистий прибуток	тис. грн.	62,2	67,3	5,1	8,2
4. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	28,5	27	-1,5	-5,26
5. Коефіцієнт зносу	%	22,86	28,57	5,71	24,98
6. Середньооблікова чисельність штатного персоналу	осіб	12	13	1	8,33
7. Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	12	13	1	8,33
8. Фонд оплати праці всього персоналу	тис. грн.	360,55	468,66	108,11	29,98

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
9. Фонд оплати праці штатного персоналу, в т.ч.:		360,55	468,66	108,11	29,98
фонд основної заробітної плати;	тис. грн.	280,2	336,42	56,22	20,06
фонд додаткової ЗП;		60,35	72,24	12,39	20,53
інші заохочувальні та компенсаційні виплати		20	24	4	20
10. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	2503,82	3119,62	615,8	24,59
11. Середньогодинна продуктивність праці	тис. грн./люд.-год.	0,0329	0,0373	0,0044	13,37
12. Середньоденна продуктивність праці	тис. грн./люд.-днів	0,2632	0,2984	0,0352	13,37
13. Середньорічна продуктивність праці	тис. грн./особу	57,66	65,69	8,03	13,93
14. Номінальний фонд робочого часу, в т.ч.:	людино-години	24000	26013	2013	8,39
не відпрацьований час		2976	3133	157	5,28
15. Рентабельність послуг	%	36,98	30,42	-6,56	-17,74

Аналізуючи дані табл. 2.1, слід відмітити, що у звітному періоді, порівняно з базисним, зріс обсяг наданих послуг, завдяки чому підвищився чистий прибуток; збільшилась середньооблікова чисельність персоналу, що вплинуло на збільшення витрат на персонал; відбулося підвищення середньомісячної заробітної плати; зросла продуктивність праці.

Також спостерігаються і негативні тенденції: через збільшення фонду оплати праці підвищилась собівартість наданих послуг; основні засоби не оновлювались, через що підвищився коефіцієнт зносу. Також негативним є зниження рентабельності послуг.

Для оцінки динаміки загального обсягу реалізації послуг та динаміки виконання плану з надання послуг в короткостроковому періоді, скористаємося даними табл. 2.2 та 2.3.

За даними табл. 2.2 спостерігається тенденція зростання обсягів наданих послуг протягом 2015-2019 років. Відносно базового року обсяги наданих послуг зросли на 43,5%, а відносно попереднього – на 23,4%.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки загального обсягу реалізації послуг

Показники	Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019
Обсяг наданих послуг, тис. грн.	595	674	687	692	854
Базисні темпи зростання, %	-	113,28	115,46	116,3	143,53
Ланцюгові темпи зростання, %	-	113,28	101,93	100,73	123,41

Таблиця 2.3

Динаміка виконання плану з надання послуг в короткостроковому періоді

Найменування послуг	Факт 2018 р.	2019 рік		Виконання плану 2019 р., %	Відхилення факту 2019 р. від 2018 р.	
		план	факт		абсолютне	відносне, %
		Рекрутинг	580	684		
Аутплейс-мент	21	25	32	128	11	52,38
Оцінка	27	43	40	93,02	13	48,15
Навчання	64	63	72	114,29	8	12,5

В процесі проведення аналізу було виявлено, що найбільшу виручку підприємство має з надання таких послуг як рекрутинг, це пов'язано з тим, що підбір персоналу є основним видом діяльності підприємства.

Позитивна динаміка відносно попереднього року в цілому спостерігається за всіма видами діяльності, але не виконаний план з такої послуги як «оцінка» у звітному році, що обумовлюється відсутністю актуальних замовлень на цей вид послуг у клієнтів КФ «Аргумент».

2.3. Прогнозування зрушень в залученні фахівців у ІТ-індустрії

Темпи розвитку ІТ-галузі, за оцінками експертів, становлять 20-25 % на рік. При такому динамічному розвитку через два роки додатково може знадобитися близько 100 тис. ІТ-фахівців. Також експерти відзначають, що в умовах послідовного стимулювання розвитку ІТ-індустрії та формування в Україні інноваційної інфраструктури, найближчим часом у галузі буде створено понад 10 тис. нових робочих місць [19].

Потреби держави у фахівцях у сфері інформаційних технологій і далі збільшуватимуться [18], у зв'язку з чим зросла кількість бюджетних місць у вузах для підготовки ІТ-фахівців. Обсяг державного замовлення на підготовку фахівців у галузі інформаційних технологій в 2019 році виріс в середньому на 20% порівняно з 2018.

На сьогоднішній день на ІТ-ринку праці більше всіх затребувані фахівці, які володіють мовою програмування Java. Подібна популярність пояснюється специфікою мови. Експерти відзначають, що на ньому засновано більшість бізнес-додатків (у тому числі у фінансовій сфері), так і легкі розважальні чи ігрові програми, desktop-додатки або рішення для смартфонів. Додамо, що для роботи на Java необхідні фахівці як для розробки нових продуктів, так і для підтримки або завершення старих.

Крім того, затребувані у роботодавців і ті, хто обізнаний у фреймворку dotNET. Також дуже необхідні і Mobile-програмісти, які можуть працювати як з IOS (Objective C), так і з Android. Відзначимо, що великі компанії-аутсорсери, які можуть дозволити собі ряд різноманітних проектів, частіше шукають таких фахівців. Також подібними фахівцями цікавляться невеликі компанії заради швидких стартапів і "легких" проектів.

Згідно з результатами аналізу бази резюме та вакансій, проведеного Дослідницьким центром Міжнародного кадрового порталу hh.ua [19], середньостатистичний ІТ-розробник – чоловік віком 26–35 років із вищою освітою та досвідом роботи більше трьох років.

На думку офісних працівників, саме професія програміста чи ІТ-спеціаліста сьогодні найбільш престижна і перспективна. До того ж, саме розробники можуть не боятися безробіття, адже, за підсумками у цій професійній сфері – найнижча конкуренція, про що свідчить hh.Індекс – відношення кількості резюме до кількості вакансій. У ТОП-10 найвищих зарплат в Україні «айтішники» потрапляють дуже часто.

Аналіз середньостатистичного портрета ІТ-спеціаліста можна побачити на рис. 2.1.

Щоб залучити до компанії талановитого розробника, а згодом утримати цього спеціаліста, роботодавці вигадують усе більше способів, пропонуючи не

лише гроші, але й найрізноманітніші нематеріальні блага, навіть роботу на березі моря. Саме в цій сфері приділяють велику увагу факторам нематеріальної мотивації. Йдеться про гнучкий графік роботи, курси англійської мови, індивідуальне планування кар'єри, цікаві задачі, а також зручне розташування комфортабельного офісу, в якому може бути як буфет, так і тренажерний зал.



Рис. 2.1. Аналіз середньостатистичного портрета ІТ-спеціаліста

Як же виглядає такий важкодоступний і бажаний спеціаліст? Найчастіше це особа чоловічого полу із вищою освітою у віці 26–36 років та досвідом

роботи більше трьох років. Багато кандидатів далеко не новачки в програмуванні: у більшості пошукачів досвід роботи становить понад шість років, а в 77% – від трьох. А от жінка-програмістка – величезна рідкість.

Третина «айтішників» володіє англійською мовою на рівні, достатньому для читання професійної літератури. Кожен четвертий пошукач може продемонструвати хороше знання англійської мови на співбесіді, а 15% приємно здивують рекрутера, вільно спілкуючись цією мовою.

Однак, на думку представників ІТ-компаній, активне зростання ІТ-галузі спостерігається тільки в сегменті розробки програмного забезпечення для замовників у США і Європі, проєктів зі створення і підтримки соціальних мереж і ігрової індустрії.

На думку експертів, найближчим часом ринок ІТ в Україні продовжить своє зростання, але тільки в галузі розробки програмного забезпечення. Однак, якщо зростання заробітних плат українських ІТ-фахівців триватиме, то західні замовники будуть віддавати перевагу співробітництву з Індією та Китаєм.

Також експерти прогнозують, що в поступово відбуватиметься зміна цінностей у ІТ-фахівців: рівень заробітної плати як мотиваційний фактор буде відходити на другий план у зв'язку з перенасиченням загального зарплатного фонду для програмістів, а головну роль в мотивації почнуть відігравати можливість працювати над цікавими проєктами та робота в популярних компаніях в США чи Європі.

РОЗДІЛ 3.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ РЕКРУТИНГУ ПРИ ПІДБОРІ ІТ-ФАХІВЦІВ

3.1. Розробка системи оцінювання рекрутерів та коригування системи мотивації працівників

Досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналом підприємства вимагає ефективного використання всіх ресурсів і, насамперед, високої трудової віддачі від кожного працівника. Співробітники будь-якої організації істотно розрізняються за своїми діловими та особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконаних виробничих обов'язків, результатами діяльності. Для того, щоб виявити та оцінити таку диференціацію з прийняттям наступних управлінських рішень, менеджери розробляють і застосовують процедури оцінювання персоналу. Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю організації. Це неодмінна функція не лише кожного керівника, а й працівників відділу персоналу.

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Працівники КФ «Аргумент» мають фіксовану ставку оплати праці, що негативно впливає на отримання якісного результату праці – закриття більшої кількості вакансій.

Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. Найбільш поширеною є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем в галузі розвитку

людських ресурсів Дугласом Макгрегором, що охоплює інформативну ціль (забезпечення керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників – даними про їх індивідуальні здобутки та недоліки), мотиваційну ціль (взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і таким чином орієнтує персонал на покращення діяльності в напрямку, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства) та адміністративну (прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі – підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудового договору).

Пропонується розробити унікальну інтегровану систему оцінки персоналу для КФ «Аргумент», яка буде враховувати специфіку сфери діяльності та результативність праці кожного рекрутера.

Для створення системи оцінки персоналу пропонується використовувати та інтегрувати такі системи оцінювання персоналу як: метод неповного парного зрівняння, метод 360°, також пропонується оцінювати співробітників за окремими аспектами їх праці, надаючи кожному аспекту свій коефіцієнт.

Оцінювання персоналу буде проводитись в декілька етапів. Схема оцінювання персоналу наведена на рис. 3.1 (додаток В).

I Етап. Формування критеріїв, необхідних для оцінки, складання матриць для парного зрівняння рекрутерів (використовується метод неповного парного зрівняння). Для якісної оцінки рекомендується 4 критерія. Запропоновані критерії наведено в табл. 3.1 (додаток Г).

II Етап. Кожний співробітник КФ «Аргумент» проводить оцінку рекрутерів, шляхом вибору з пари найкращого за тим чи іншим критерієм. Розраховується сума виборів того чи іншого рекрутера співробітниками та ним самим за окремими критеріями.

III Етап. Розраховується рейтинг рекрутерів з урахуванням вагових коефіцієнтів за кожним з факторів. Приклад рейтингової таблиці можна побачити на табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рейтинг рекрутерів по кожному з факторів

Рекрутер	Частота вибору	Коефіцієнт впливу фактора	Рейтинг
1. Результативність праці рекрутера			
Рекрутер 1	$m_i 1$	0,4	$m_i 1 \times 0,4$
Рекрутер 2	$m_i 2 + s_k 2$	0,4	$(m_i 2 + s_k 2) \times 0,4$
Рекрутер 3	$m_i 3 + s_k 3$	0,4	$(m_i 3 + s_k 3) \times 0,4$
Рекрутер 4	$m_i 4 + s_k 4$	0,4	$(m_i 4 + s_k 4) \times 0,4$
Рекрутер 5	$s_k 5$	0,4	$s_k 5 \times 0,4$
2. Комунікативні навички, вміння тримати зв'язок з кандидатами та замовниками			
Рекрутер 1	$m_i 1$	0,3	$m_i 1 \times 0,3$
Рекрутер 2	$m_i 2 + s_k 2$	0,3	$(m_i 2 + s_k 2) \times 0,3$
Рекрутер 3	$m_i 3 + s_k 3$	0,3	$(m_i 3 + s_k 3) \times 0,3$
Рекрутер 4	$m_i 4 + s_k 4$	0,3	$(m_i 4 + s_k 4) \times 0,3$
Рекрутер 5	$s_k 5$	0,3	$s_k 5 \times 0,3$
3. Креативність, ініціативність			
Рекрутер 1	$m_i 1$	0,15	$m_i 1 \times 0,15$
Рекрутер 2	$m_i 2 + s_k 2$	0,15	$(m_i 2 + s_k 2) \times 0,15$
Рекрутер 3	$m_i 3 + s_k 3$	0,15	$(m_i 3 + s_k 3) \times 0,15$
Рекрутер 4	$m_i 4 + s_k 4$	0,15	$(m_i 4 + s_k 4) \times 0,15$
Рекрутер 5	$s_k 5$	0,15	$s_k 5 \times 0,15$
4. Відповідальність			
Рекрутер 1	$m_i 1$	0,15	$m_i 1 \times 0,15$
Рекрутер 2	$m_i 2 + s_k 2$	0,15	$(m_i 2 + s_k 2) \times 0,15$
Рекрутер 3	$m_i 3 + s_k 3$	0,15	$(m_i 3 + s_k 3) \times 0,15$
Рекрутер 4	$m_i 4 + s_k 4$	0,15	$(m_i 4 + s_k 4) \times 0,15$
Рекрутер 5	$s_k 5$	0,15	$s_k 5 \times 0,15$

У кожного критерія свій ваговий коефіцієнт, це обґрунтовується тим, що на ефективність закриття вакансій кожен фактор впливає по різному. Таким чином, вважається, що рекрутер в першу чергу має бути проактивним та намагатися досягти найкращого результату, а саме закрити найбільшу кількість вакансій. Саме тому фактору «результативність праці» на думку автора треба надати найбільшу вагу при розрахунку рейтинга рекрутерів.

Дуже важливу роль відіграє комунікативність в роботі спеціаліста з відбору персоналу, адже вміння легко встановлювати контакт з незнайомими людьми, а також підтримувати його надалі – одна з основних якостей ефективного рекрутера. Також, для успішного виконання своїх обов'язків рекрутер має бути креативним та ініціативним, особливо це стосується ІТ-сфери, де попит та пропозиція на фахівців суттєво відрізняються від середньо ринкових.

Не викликає сумнівів, що рекрутер має бути відповідальним, ця якість розкривається в таких дрібницях як своєчасне заповнення внутрішньої бази кандидатів, надання кандидатам та замовникам актуальної інформації про стан та рух з відкритих вакансій, пунктуальність та інше.

IV Етап. Розраховується зведена таблиця сумарних коефіцієнтів з урахуванням впливу кожного критерію. Визначається місце рекрутерів в зведеному рейтингу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Зведена рейтингова таблиця

Рекрутер	Сума балів рейтингу за кожним фактором	Місце у рейтингу
Рекрутер 1		
...		
Рекрутер 5		

У табл. 3.3 сумуються рейтингові бали кожного співробітника за всіма критеріями. Рекрутер, який набрав найбільшу кількість балів займає перше місце в рейтингу, а той, що набрав менше балів за всіх – останнє.

V Етап. Коригується система мотивації працівників з урахуванням результатів оцінювання персоналу КФ «Аргумент».

В середньому кожен рекрутер КФ «Аргумент» закриває в місяць від 1 до 3 вакансій. Існує думка, що ефективний рекрутер може закривати 4 вакансії в місяць. Отже, для того щоб стимулювати працівників швидше та якісніше виконувати свою працю пропонується установити норму, виконавши яку рекрутери будуть отримувати процент від закритих вакансій.

Наприклад, якщо в купі всі рекрутери закривають вакансії сумарною вартістю 100 тис. грн, то рекрутери, які принесли компанії найбільші суми – отримують 18% від закритої вакансії, окрім ставки. Рекрутери, які закрили трохи менше вакансій – отримують 14% та ставку, рекрутери, які працювали гірше за всіх отримують всього 10% від суми закритих ними вакансій. Ті рекрутери, що не закрили жодної вакансії в поточному місяці не отримують жодних додаткових бонусів та премій, лише ставку.

3.2. Впровадження бізнес-процесу «рекрутинг в ІТ-індустрії»

За сучасних умов мінливого бізнес-середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації і веденні власної підприємницької діяльності. Аналіз ринку і потреб споживачів, моніторинг змін в їх перевагах і поведінці стали основними, стратегічно важливими процесами підприємства, що визначають усю подальшу його діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку. Науковий підхід до управління, розроблений Ф. Тейлором, є найкращим вираженням цих ідей. Він стверджував, що робота може бути виконана найбільш продуктивно, якщо розбити її на прості елементи і якщо люди, особливо робітники, розподіляються керівниками і спеціалізуються на конкретній простій частині роботи.

Процеси взагалі – це систематичне, послідовне визначення функціональних операцій, які приносять специфічний результат, це послідовність пов'язаних операцій або завдань, що потрібні для досягнення результату. Поняття «бізнес-процес» є багатозначним, і на сучасному етапі не існує єдино прийнятого його визначення.

Бізнес-процес – це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів – від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, визначену кількість кроків і чітко обумовлений кінець. Не існує стандартного переліку процесів, і організації повинні розробляти свої власні. Не в останню чергу це відбувається через те, що в такий спосіб у конкретній організації досягається глибше розуміння власної ситуації, коли її описують через процеси.

Схема бізнес-процесу, яка наведена у табл. 3.4, спрощує роботу рекрутерів та менеджера по роботі з клієнтами, адже прояснює відповідальність кожного з працівників за етапи підбору персоналу, скорочує робочий час працівників, а також є важливим елементом при адаптації нових співробітників.

Таблиця 3.4

Схема бізнес процесу «Рекрутинг»

	Менеджер по роботі з клієнтами	Відповідальний рекрутер
Отримання замовлення	Заповнення бланку замовлення, оформлення договору.	
Розподілення вакансій	На цьому етапі вирішується хто саме з рекрутерів буде займатися вакансією, враховується навантаження та паралельність вакансій кожного рекрутера	
Ознайомлення з вакансією		Рекрутер ознайомлюється з вакансією, спілкується з замовником щодо спірних моментів.
Розміщення об'яв про вакансію		Рекрутер займається складанням привабливого повідомлення про наявну вакансію. Рекрутер розміщає об'яву щодо відкритої вакансії в доцільних джерелах
Пошук та скрінінг резюме		Ведеться активний та пасивний пошук необхідних резюме, їх аналіз (освіта, досвід роботи, особистісні якості кандидатів)
Телефонне інтерв'ю		Проведення первинного інтерв'ю по телефону допомагає зекономити час на проведення структурованого інтерв'ю в агентстві
Співбесіда		Найкращих кандидатів необхідно запросити на співбесіду, в процесі якої пильно досліджуються ділові та особистісні якості кандидатів.
Рекомендації		Резюме кращих кандидатів направляють замовнику, видаливши контакти та додавши власний коментар. За необхідності до резюме додають рекомендації.
Закриття вакансії		Після вибору замовником одного з відібраних рекрутерами кандидатів вакансія вважається закритою.
Виставлення рахунку	В день виходу кандидата на нове робоче місце виставляється рахунок за проведену роботу агенцією.	
Зворотній зв'язок		Рекрутер тримає зворотній зв'язок з кандидатом та замовником на протязі всього випробувального терміну. Це гарантує якість виконаних послуг та підтримує позитивний імідж компанії на ринку.

На вході бізнес-процесу «Рекрутинг» знаходиться такий ресурс як інформація, яку надає замовник. Інформацію приймає, упорядковує та заносить до бази даних менеджер по роботі з клієнтами. Інформація в цьому випадку перетворюється в відкриту вакансію, яку агентство бере або не бере до роботи. Далі слід розподілити вакансії, враховуючи завантаженість кожного рекрутера та наявність в них ідентичних вакансій.

Коли визначається відповідальний рекрутер він має негайно ознайомитись з вакансією, зв'язатися з замовником та дізнатися про всі деталі та неоднозначні моменти вакансії.

Коли рекрутер отримав необхідну кількість резюме – він має зайнятися аналізом (скрінінгом). Тобто, по ключовим словам рекрутер має відкинути резюме тих кандидатів, що зовсім не підходять на відкриту позицію, а тих що підходять – перевести на наступний етап телефонного інтерв'ю. Якщо якесь резюме підходить не в повній мірі – необхідно зателефонувати кандидату та поговорити про спірні моменти.

З відібраними кандидатами проводиться коротке телефонне інтерв'ю, воно має бути структурованим та включати в себе ключові питання, які допоможуть визначити зацікавленість кандидата в зміні роботи, його кваліфікованості, а також умовної відповідності до відкритої вакансії. Якщо кандидат умовно підходить – треба одразу запросити його на співбесіду.

Співбесіду слід проводити спираючись на вимоги заявлені клієнтом, обов'язково оцінюючи критичні моменти, які визначив замовник. Співбесіда має бути структурованою та заздалегідь продуманою. Рекрутер має ставити підготовлені питання та оцінювати не тільки зміст відповіді, але й тон, зовнішній вигляд кандидата, та інше.

Деякі замовники просять щоб разом з резюме кандидата додавалися рекомендації з його попередніх місць роботи або навчання. Якщо така вимога є – необхідно знайти контактну персону та розпитати про кандидата всі моменти, які цікавлять замовника, звісно якщо це не нашкодить кандидату на поточному місці роботи.

Замовник обирає з надісланих резюме ті, що його цікавлять. Потім організовується зустріч кандидатів з замовником. Коли одному з кандидатів

поступає пропозиція про роботу від клієнта – вакансія вважається закритою. Рекрутер має занести інформацію про всіх кандидатів та про стан та рух по вакансії у базу даних.

Коли вакансія вважається закритою, та кандидат вийшов на нове місце, клієнту виставляється рахунок. Частіше за все це відбувається в перший робочий день кандидата. Замовник має оплатити рахунок та підписати акт прийняття робіт згідно з умовами договору (як правило – протягом першого робочого тижня кандидата).

Далі рекрутер має тримати зв'язок як з замовником, так і з кандидатом протягом всього випробувального терміну. По-перше, це допомагає уникнути гострих моментів між новим працівником та клієнтом, а по-друге – це підтримує позитивний імідж агентства на ринку.

3.3. Розрахунок прибутку КФ «Аргумент» при провадженні запропонованої системи мотивації

Обґрунтування економічної ефективності впроваджуваних заходів засноване на врахуванні трудомісткості робіт з розробки системи оцінювання персоналу та бізнес процесу «рекрутинг», та підвищення продуктивності праці рекрутерів після впровадження запропонованих заходів.

Розрахуємо вартість 1 години роботи працівника агентства:

$$ВГ = ЗПс / (КРД * ТРД) = 7500 / (22 * 8) = 42,61 \text{ грн.}, \quad (3.1)$$

де ВГ – вартість однієї години праці, грн./год ;

ЗПс – середньомісячна заробітна платня працівника, грн;

КРД – кількість робочих днів у місяці;

ТРД – тривалість робочого дня, год.

Отже, 1 година роботи працівника КФ «Аргумент» коштує близько 43 грн. Складання бізнес-процесу «рекрутинг» потребує близько 2-х годин часу, розробка системи оцінювання – 8 годин, проведення оцінювання та підведення підсумків – 2 години, працівники будуть задіяні в оцінюванні не

більш 30 хв. ($30 \cdot 13 = 390$ хв.), коригування системи мотивації – 2 години. Загалом, на заходи з покращення системи менеджменту персоналу КФ «Аргумент» знадобиться 20,5 годин робочого часу. В грошовому виразі, ця сума складе 873,51 грн.

Завдяки використанню бізнес-процесу планується скорочення витрат часу на узгодження учасниками процесу рекрутингу своїх дій, а також витрат часу на виконання замовлення близько 1 години на 1 замовлення. В середньому за місяць з'являється 10 нових замовлень.

На даний момент кожен рекрутер закриває в середньому вакансій на суму 12 760 грн в місяць. Тобто приблизно 1-2 вакансії. Нова система мотивації буде спонукати рекрутерів закривати мінімум на 1 вакансію більше.

Розрахунок змін у обсязі наданих послуг компанії від коригування системи оплати праці та витрат на ці зміни наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок змін у прибутку компанії за рахунок коригування системи мотивації

Показник	Формула	Розрахунок	Умовні позначення
Приріст обсягу наданих послуг від додатково закритих вакансій	$\Delta \text{НП} = \text{КВ} \cdot \text{Ч} \cdot \text{СВ}$ (3.2)	$1 \cdot 13 \cdot 3000 = 39000$	<p>$\Delta \text{НП}$ – приріст наданих послуг, грн.; КВ – кількість вакансій, шт.; Ч – чисельність персоналу, осіб; СВ – середня вартість 1 вакансії, грн.; Б – сума бонусів працівників, грн.; НП – сума наданих послуг, грн.; СП – середній %, який отримують рекрутери, %; Пм – прибуток від коригування системи мотивації, грн./міс.</p>
Витрати на виплату бонусів працівникам	$\text{Б} = \text{НП} \cdot \text{СП}$ (3.3)	$((854000/12) + 39000) \cdot 0,14 = 15423,33$	
Прибуток від корегування системи мотивації	$\text{Пм} = \Delta \text{НП} - \text{Б}$ (3.4)	$39000 - 15423,33 = 23576,66$	

Після проведення оцінки персоналу та коригування системи оплати праці планується отримання прибутку в розмірі 23576,66 грн. за місяць.

Для оцінки доцільності впроваджуваних заходів необхідно провести розрахунки економічної ефективності впроваджуваних заходів. Для того, щоб оцінити раціональність запропонованих заходів рекомендується розглянути такі показники, як: економія від впроваджуваних заходів, річний економічний

ефект, період окупності та, звісно, економічну ефективність. Розрахунки економічної ефективності впроваджуваних заходів наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок економічної ефективності впроваджуваних заходів

Показник	Формула	Розрахунок	Умовні позначення
Економія від впроваджуваних заходів (E), грн	$E = ((E_{рч} * K * ВГ) + Пм) * 12$ (3.5)	$(1 * 10 * 42,61 + 23576,66) * 12 = 288033,12$	$E_{рч}$ – економія робочого часу, год.; K – кількість замовлень на місяць, шт.; $ВГ$ – вартість 1 години праці, грн.; $E_{фот}$ – Економія ФОТ, грн.; $В$ – витрати на впровадження заходів, грн.
Річний економічний ефект (E_p), грн	$E_p = E - В$ (3.6)	$288033,12 - 873,51 = 287159,61$	
Період окупності (T), року	$T = В / E$ (3.7)	$873,51 / 287159,61 = 0,003$	
Економічна ефективність (EE).	$EE = E / В$ (3.8)	$287159,61 / 873,51 = 328,72$	

Після проведення розрахунків економічної ефективності зрозуміло, що запропоновані заходи є доцільними та зможуть покращити діяльність КФ «Аргумент». Окрім економічної ефективності запропоновані заходи є інструментом для покращення соціально-психологічного клімату в колективі, адже мінімізують непорозуміння щодо того хто з учасників колективу та в який момент часу повинен зробити ту чи іншу дію. За допомогою оцінки персоналу відбудеться заохочення кращих працівників та вмотивування до підвищення ефективності діяльності всіх інших.

ВИСНОВКИ

Ефективність ринкових перетворень визначається, у першу чергу, роллю людини, її здібностями та можливістю працювати, її реалізацією, як головною продуктивної сили суспільства. Тобто, результативність будь-якого процесу залежить від того, наскільки розвинутий та реалізований трудовий потенціал людини. Таким чином, підвищення ефективності підбору персоналу підприємств – не тільки засіб та умова розвитку суспільного виробництва, а й пріоритетна ціль якісного поліпшення сучасної української економіки.

У процесі дослідження були опрацьовані теоретичні аспекти процесу підбору персоналу, які розроблялися багатьма вітчизняними та закордонними вченими, а також розглянуто визначення поняття управління персоналом, підбір персоналу; досліджено найпоширеніші та маловідомі методи й технології підбору персоналу; проаналізовано особливості рекрутингу та ринку праці у сфері ІТ; розглянуто вплив карантину на рекрутинг в українських компаніях; наведено загальний аналіз основних показників господарської діяльності компанії; запропоновано впровадження оцінки персоналу і схеми бізнес-процесу рекрутингу в діяльність КФ «Аргумент» та проведено розрахунок ефективності запропонованих заходів.

В результаті проведеного дослідження з'ясовано, що основне завдання будь-якого рекрутера – знайти, провести первинний відбір і надати компанії-замовнику певну кількість кандидатів на відкриті вакансії.

Особливої уваги заслуговує вивчення впливу пандемії на стан рекрутингу українських компаній – карантинні обмеження принесли ряд можливостей для бізнесу, ІТ-спеціалістів, корпоративних і фріланс-рекрутерів – рекрутинговими компаніями розширено і доопрацьовано значну кількість адаптивних курсів, доповнено навчальні програми на тему ефективної віддаленої роботи.

У роботі запропоновано і економічно обґрунтовано систему оцінювання рекрутерів, коригування системи мотивації працівників КФ «Аргумент» та впровадження бізнес-процесу «рекрутинг».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аллин О. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.
2. Бакирова Г. Управление человеческими ресурсами / Г.Х. Бакирова. – Спб.: Речь, 2003. – 152 с.
3. Баскина Т. Техники успішного рекрутмента / Т. Баскина. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 288 с.
4. Ващенко В. Основні проблеми у процесі рекрутингу персоналу на промисловому підприємстві / В.В. Ващенко // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 32. – С. 308-311.
5. Грехем Х. Управление человеческими ресурсами : Учеб. пособие для вузов / Х.Т. Грехем, Р. Бенетт. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
6. Дослідження: Цього року український ІТ-ринок праці суттєво зменшить темпи зростання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.bigmir.net/technology/564685-Doslidjennya-Cogo-roky-ukrainskii-IT-rinok-praci-syttevo-zmenschit-tempi-zrostannya>.
7. Єжова Л. Інформаційний маркетинг: підручник для ВНЗ / Л. Ф. Єжова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/808/44/1/4/>
8. Егоршин А. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
9. Ершов В. Как не быть обманутым при приеме на работу / В. А. Ершов, Ф. Н. Филина. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2009. – 240 с.
10. Жиліяєва І. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.google.com/kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/28780/1/vestnik_KhPI_2010_59
11. Иванов А. Как закрыть вакансию. Органайзер рекрутера / А.Е. Иванов. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.

12. Кафидов В. Управление персоналом : [Учеб. Пособие для вузов по специальности «Менеджмент организаций»] / В.В. Кафидов; Моск. гос. соц. ун-т, фак. соц. упр. – М.: Академический Проект, 2003. – 140 с.
13. Качан К. Управління трудовими ресурсами / К. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К.: Юридична книга, 2005. – 359 с.
14. Кибанов А. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., дополненное и переработанное – М.: ИНФРА –М, 2002. – 638 с.
15. Лавріненко О. Суспільні відносини з добору кадрів як складник предмета галузі трудового права: дискусійні аспекти правової характеристики та механізму їхньої реалізації / О. Лавріненко // Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності. – 2009. – №3. – С. 174-182.
16. Лухманова А. Диагностика соискателя: Формирование кадрового состава / А. Лухманова, А.Сидорова. // «Управление персоналом». – 2005. – №7. – С.55-57.
17. Михалык Т. Эффективность использования различных методов при отборе персонала / Т. Михалык // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 11. – С.48 – 64.
18. Офіційний сайт кадрового порталу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.google.com.ua/search?ei=wScJYI7HJMG73AO3o5T4_DA&q=Офіційний+сайт+кадрового+порталу+&oq=
19. Офіційний сайт кар'єрного порталу it.rabota.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://rabota.ua/ua/харьков?utm_source=google_search&utm_medium=cpc&utm_campaign=Search-Kharkiv_oblast&utm_content=kwd-298195220086_59582382841&utm_term
20. Офіційний сайт рекрутингової компанії «АРГУМЕНТ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.argument.com.ua.
21. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г.І. Писаревська // Бізнес-Інформ. – 2013. – №10. – С. 227-232.
22. Пул М. Управление человеческими ресурсами / М. Пул, М. Уориер. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.

23. Розанова В. Психология управления / В.А. Розанова // «Управление персоналом», – 2007. – №3, – С. 41.

24. Самыгин С., Столяренко Л. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 1997. – 480 с.

25. Семеняк Я. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/12451>

26. Цымбалюк С. Профессиональный подбор: этапы, субъекты, методы и технологии оценивания кандидатов / С. Цымбалюк // Справочник кадровика. – 2011. – №10. – С.68 – 80.

27. Шульгіна Т. Сучасні технології підбору персоналу / Т. С. Шульгіна, К. О. Павленко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки. – Вип. 23. – Ч.3. – 2017. – С. 30-33.

28. Як карантин змінив рекрутинг в українських компаніях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/blog/684950.html>

ДОДАТКИ

Аналіз поняття «рекрутинг»

Автор	Визначення поняття «рекрутинг»	Основне ототожнення
1	2	3
Аллін О. [1]	Доцільність дій із залучення на роботу кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей організації	Доцільність дій зі залучення
Бакірова Г. [2]	Процес створення бази даних про працівників потрібної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі.	Процес створення бази даних
Грехем Х. [5]	Процесу заповнення вакансії, включає вивчення характеристик вакантної посади, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, установлення контактів з цими претендентами та отримання від них заповненої анкети вступника на роботу.	Процес заповнення вакансій
Єгоршин А. [8]	Процес відбору відповідних кандидатур на наявні вакантні робочі місця, з урахуванням резерву кадрів на біржі праці та на підприємстві.	Процес відбору відповідних кандидатур
Єршов В. [9]	Процес раціонального вибору на основі вивчення професійних та особистісних якостей претендентів, тих з них, хто найкращим чином відповідає вимогам посади та придатності до виконання обов'язків на певному робочому місці.	Процес вибору кандидата
Іванов А. [11]	Підбір персоналу за формальними вимогами замовника з урахуванням особистості та ділових якостей, який здійснюють за базою кандидатів та за відгуками на оголошення в ЗМІ.	Підбір персоналу
Кафідов В. [12]	Заходи та дії, які здійснює підприємство або організація для виявлення зі списку заявника особи або осіб, хто якнайкраще відповідають вакантній посаді та наступного найму.	Заходи та дії для виявлення відповідності
Качан К. [13]	Двосторонній процес залучення і утримання персоналу.	Процес залучення та утримання
Кібанов А. [14]	Виділення з числа претендентів на вакантну посаду керівника або спеціаліста з управління завдяки оцінюванню ділових якостей претендента.	Виділення претендентів шляхом оцінювання
Лавріненко О. [15]	Це робота з пошуку та оцінки персоналу у різних організаціях для виконання певної роботи.	Робота з пошуку та оцінювання кандидатів
Лухманова А. [16]	Метод вибору найбільш відповідного кандидата на певну посаду в організації.	Метод вибору кандидата
Пул М. [22]	Здійснення процедури залучення та первинного відбору, частіше більш глибокий відбір, який здійснює організація, у тому числі в період здійснення процедури зволікання та первинного відбору; часто в період випробувального терміна.	Здійснення процедури залучення та підбору

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Розанова В. [23]	Процедура, що дає можливість створити резерв потенційних кандидатів для ряду посад, які планує сфера праці.	Процедура створення резерву
Самигін С. [24]	Створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, що з них організація відбирає найбільш відповідних до неї працівників.	Створення резерву кандидатів

Дослідження робіт щодо вивчення питання підбору персоналу для ІТ-компаній

Автор	Напрямки дослідження							
	Соціально-психологічні аспекти підбору персоналу	Технології підбору персоналу	Етапи підбору персоналу	Джерела пошуку кандидатів	Аспекти рекрутингу для ІТ-компанії	HR-менеджмент в ІТ-компанії	Ефективність методів підбору персоналу	Загальні механізми рекрутингу
Козачук Н.		+		+			+	
Лукіна А.				+				
Позова С.			+					
Коденко Н.		+						+
Коваленко О.		+	+	+				
Лисак У.	+	+						
Міхалюк Т.							+	
Герман Н.		+		+	+			+
Цимбалюк С.	+	+	+					
Філіппов Д.						+		

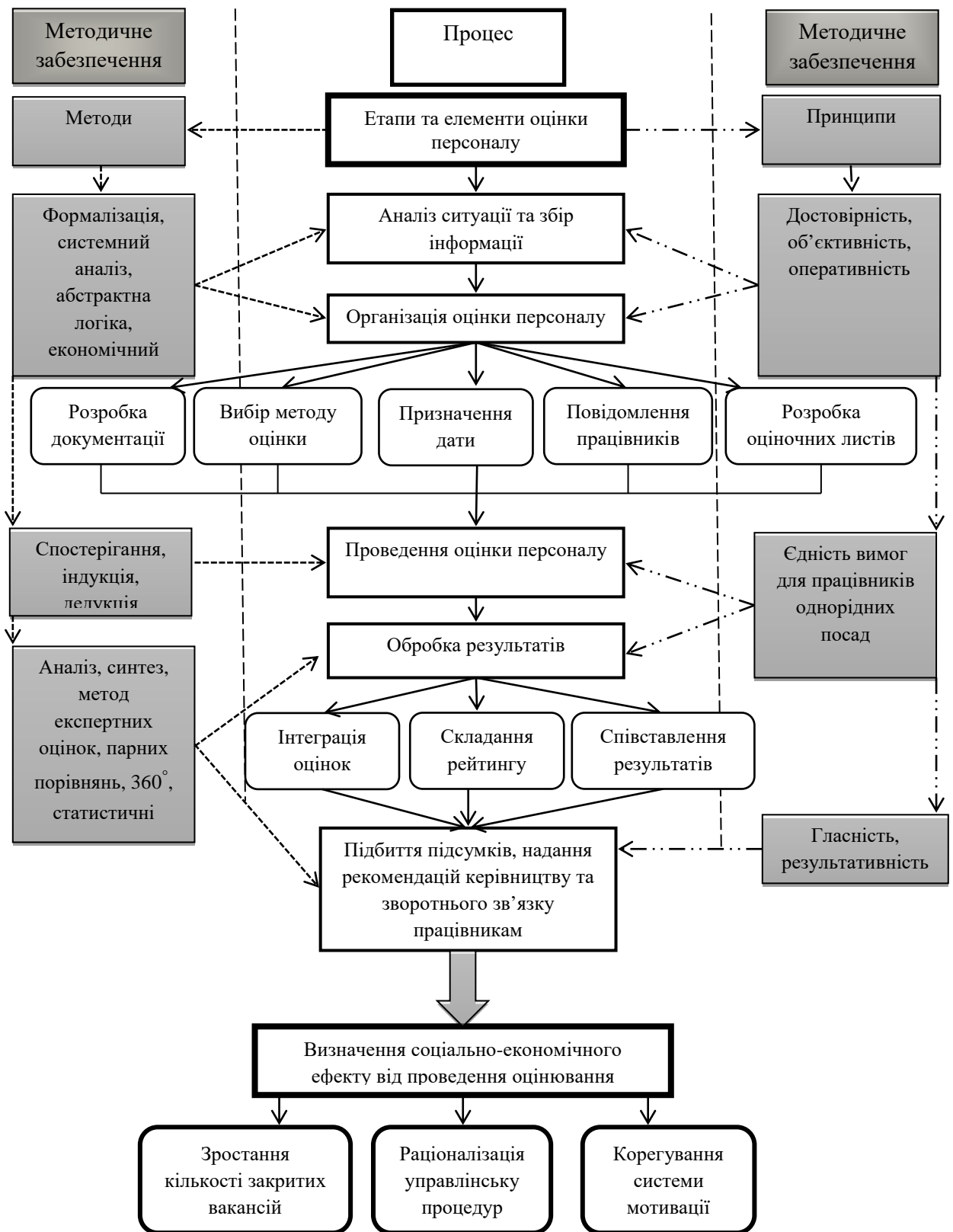


Рис.3.1. Схема оцінювання персоналу

Критерії для оцінювання рекрутерів КФ «Аргумент»

1. Результативність праці рекрутера						
	Рекрутер 1	Рекрутер 2	Рекрутер 3	Рекрутер 4	Рекрутер 5	m_i
Рекрутер 1	X					
Рекрутер 2		X				
Рекрутер 3			X			
Рекрутер 4				X		
Рекрутер 5					X	X
s_k	X					X
2. Комунікативні навички, вміння тримати зв'язок з кандидатами та замовниками						
	Рекрутер 1	Рекрутер 2	Рекрутер 3	Рекрутер 4	Рекрутер 5	m_i
Рекрутер 1	X					
Рекрутер 2		X				
Рекрутер 3			X			
Рекрутер 4				X		
Рекрутер 5					X	X
s_k	X					X
3. Креативність, ініціативність						
	Рекрутер 1	Рекрутер 2	Рекрутер 3	Рекрутер 4	Рекрутер 5	m_i
Рекрутер 1	X					
Рекрутер 2		X				
Рекрутер 3			X			
Рекрутер 4				X		
Рекрутер 5					X	X
s_k	X					X
4. Відповідальність						
	Рекрутер 1	Рекрутер 2	Рекрутер 3	Рекрутер 4	Рекрутер 5	m_i
Рекрутер 1	X					
Рекрутер 2		X				
Рекрутер 3			X			
Рекрутер 4				X		
Рекрутер 5					X	X
s_k	X					X