МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент персоналу**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ»

здобувача Райхіль Катерини Михайлівни _____

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник:_Скібська Катерина Олександрівна, к.е.н._ _____

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С. _____

(підпис)

Київ 2023

Бланк індивідуального завдання на виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **Менеджмент персоналу**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **073 – Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО
Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20___ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20___ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти__ Райхіль Катерині Михайлівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____заочної_____ форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему **«_____Цифрові технології залучення персоналу _____»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____" _____ 20___ р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
_____

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Ошибка! Закладка не определена.
	(назва розділу)
Розділ 2	**Аналіз цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві**
	(назва розділу)
Розділ 3	**Напрями та рекомендації щодо удосконалення процесу підбору персоналу шляхом використання цифрових технологій.**
	(назва розділу)

Об'єкт дослідження:	**Цифрові технології залучення персоналу на вітчизняному та закордонному ринках.**
Предмет дослідження:	**Теоретико-практичні засади та цифрові технології залучен персоналу на вітчизняному та закордонному ринках**
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	**Систематизація та обґрунтування теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо цифрових технологій залучення персоналу та розробка заходів щодо їх вдосконалення на мікро- та макроекономічному рівні.**

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	**Визначити цілі, завдання та функції цифрових технологій залучення персоналу. Визначити роль і місце цифрових технологій у системі управління персоналом. Проаналізувати методичні підходи до оцінки якості використання цифрових технологій залучення персоналу**
У розділі 2	**Проаналізувати систему залучення персоналу використання цифрових технологій на підприємстві «EPAM Systems». Виявити та дослідити недоліки використання цифрових технологій залучення персоналу.**
У розділі 3	**Розробити програму заходів для удосконалення процесу залучення Персоналу на підприємстві «EPAM Systems» шляхом використання цифрових технологій. Проаналізувати економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.**

Завдання підготував науковий керівник _____ Скібська К.О.

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 20___ р.

Завдання одержав здобувач Райхіль К.М.

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 20___ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 56 сторінок, 9 таблиць, 6 рисунків, 21 формули, список використаних джерел з 50 найменувань.

Цифрові технології залучення персоналу

Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми цифрових технологій залучення персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 52 аркуші, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 9 таблиць, 6 рисунків та 21 формула. Під час написання використано 51 джерел.

Об'єктом дослідження є цифрові технології залучення персоналу на вітчизняному та закордонному ринках. *Предметом дослідження є* теоретико-практичні засади та цифрові технології залучення персоналу на вітчизняному та закордонному ринках.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є систематизація та обґрунтування теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо цифрових технологій залучення персоналу та розробка заходів щодо їх вдосконалення на мікро- та макроекономічному рівні.

*Завданнями роботи є***:**

- дослідити поняття, принципи та особливості залучення персоналу;

- виявити сутність та охарактеризувати цифрові технології залучення персоналу;

- проаналізувати використання цифрових технологій залучення персоналу на вітчизняному та закордонному ринках;

- надати уніфіковані рекомендації щодо вдосконалення цифрові технології залучення персоналу на підприємстві.

Вищезазначені завдання вирішувались за допомогою таких *методів дослідження***:** методи емпіричного дослідження – спостереження та вимірювання (для виявлення проблематики дослідження та її обґрунтування); табличний та

графічний метод (для систематизації та наочного подання показників залучення персоналу, процесів, методів та інструментів); метод порівняння (для аналізу і знаходження подібних та різних методів, інструментів залучення персоналу на вітчизняному та закордонному ринках).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наданні цифрових технологій залучення персоналу, які можуть бути використані для вдосконалення процесу добору в період пандемії COVID-19 та умовах воєнного стану.

*Теоретична та практична цінність роботи***.** Теоретична цінність цієї роботи полягає у поглибленому вивченні процесів, методів, та цифрових технологій залучення персоналу з використанням іноземного досвіду. Практичне значення отриманих результатів для кваліфікаційної бакалаврської роботи: надання уніфікованих рекомендацій щодо вдосконалення використання цифрових технологій залучення, зокрема через впровадження автоматизованих систем управління персоналом, які можуть бути використані в Україні в нових соціоекономічних умовах.

*Ключові слова***:** залучення персоналу, процес залучення персоналу, цифрові технології залучення персоналу, рекрутинг персоналу, автоматизовані системи управління персоналом.

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
Райхіль Катерини Михайлівни
на тему: «Цифрові технології залучення персоналу»

1. Актуальність теми: Представлене здобувачем дослідження є актуальним та має велике значення в умовах трансформаційної економіки та конкуренції залучення людського ресурсу. Метою дипломної роботи було вивчення теоретичної складової та методичної бази цифрових технологій залучення персоналу.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: Було проведено дослідження технологій підбору персоналу, їх розвиток, шлях цифрової трансформації та зроблено аналіз робот відомих вчених, які займалися даним питанням. Представлені основні тенденції у використанні цифрових технологій в рекрутингу підприємств, надано перелік самих розповсюджених інструментів у сфері залучення персоналу. Практична цінність запропонованих рекомендацій.

3. Наявність самостійних розробок автора. В другому розділі був проведений аналіз цифрових технологій залученості персоналу на базі підприємства EPAM SYSTEMS, який допоміг виявити основні проблеми в залученні персоналу. Проведений SWOT-аналіз системи підбору персоналу наочно демонструє перелік основних недоліків використання цифрових технологій на підприємстві. В третьому розділі автором були надані заходи та рекомендації щодо удосконалення процесу підбору персоналу, зокрема запропоновані сучасні програмні продукти.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Обґрунтовані автором кваліфікаційної бакалаврської роботи практичні рекомендації допоможуть компанії покращити показники залученості персоналу на підприємстві. Всі надані пропозиції були прораховані з точки економічної та соціальної ефективності.

5. Наявність недоліків. Недостатньо глибоко проведений аналіз вчених, не вистачає логічного об'єднання інформації та розділів між собою, багато переходів на зайві теми та додаткові розмірковування, присутня наявність сумбурного викладу думок. Наглядність роботи можна було б підвищити, доповнивши проведені комплексні розрахунки графіками, аналітичними таблицями, діаграмами та іншими видами ілюстрацій.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.

Робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з оцінкою (52 бала).

Науковий керівник
доцент, к.е.н. Скібська К.О.
___._____.2023

РЕЦЕНЗІЯ

на дипломну роботу студентки групи УМ-401з

Райхіль Катерини Михайлівни

на тему: «Цифрові технології залучення персоналу»

Дипломна робота, яку подано на рецензію, виконана у відповідності до завдання, в повному обсязі у встановлений термін. Робота складається з таких основних розділів: вступ, аналіз предметної області, рекомендації щодо впровадження інноваційних цифрових технологій в процес залучення персоналу на підприємстві, економічна розрахункова частина, висновки, перелік посилань.

Представлене здобувачем дослідження є актуальним та має велике значення в умовах трансформаційної економіки та конкуренції залучення людського ресурсу. Метою дипломної роботи було вивчення теоретичної складової та методичної бази цифрових технологій залучення персоналу.

Було проведено дослідження технологій підбору персоналу, їх розвиток, шлях цифрової трансформації та зроблено аналіз робіт відомих вчених, які займалися даним питанням. Представлені основні тенденції у використанні цифрових технологій в рекрутингу підприємств, надано перелік найрозповсюджених інструментів у сфері залучення персоналу. Практична цінність запропонованих рекомендацій.

Наглядність роботи можна було б підвищити, доповнивши проведені комплексні розрахунки графіками, аналітичними таблицями, діаграмами та іншими видами ілюстрацій.

Відзначений недолік не зменшує в цілому позитивне враження від роботи, яку виконано на високому рівні.

Вважаю, що робота задовольняє вимогам, які пред’являються до дипломних робіт і заслуговує на оцінку «добре», а Райхіль Катерина Михайлівна – присвоєння кваліфікаційного бакалавр.

Керівник служби HR

ТОВ «Автотрейдінг Атолл Груп» Дручек Анна

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1 5
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ 5

1.1 Цифрові технології залучення персоналу: цілі, завдання та функції 5

1.2 Цифрові технології залучення персоналу в системі управління персоналу 14

РОЗДІЛ 2 17

АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 17

2.1 Загальна характеристика підприємства. Аналіз діяльності та фінансового стану підприємства EPAM SYSTEMS 17

2.2 Аналіз цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві. 23

2.3 Основні проблеми використання цифрових технологій залучення персоналу 29

РОЗДІЛ 3 32

НАПРЯМИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ 32

3.1 Заходи та рекомендації щодо удосконалення процесу підбору персоналу 32

3.2 Економічна та соціальна ефективність організаційних заходів 43

ВИСНОВКИ 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 50

ВСТУП

В умовах трансформаційної економіки та конкуренції залучення людського ресурсу має велике значення. Головним завданням, що стоїть перед будь-якою підприємницькою організацією, є ефективність її функціонування. Основний актив на підприємстві – це персонал, тому ефективне його залучення та відповідальний підхід до підбору кадрів має велике значення.

Підбір персоналу є одним з основних функціональних елементів управління людськими ресурсами, оскільки ефективне використання різних видів ресурсів, що належать організації, залежить від кваліфікації й компетенцій працівників. Успішність організації і її загальна конкурентоспроможність напряму залежать від внеску кожного співробітника, тому вибір працівників, які відповідають вимогам посади, має вирішальне значення. Це пояснює **актуальність дослідження** системи підбору персоналу.

Тема роботи знайшла своє відображення в наукових працях таких авторів: Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Варшава Д.В., Даниленко О.А., Колот А.М., Щетініна Л.В., Лопушняк Г.С., Маршавін Ю.І., Цимбалюк С.О, Білик О.М., Варіс І.О, Василик А.В. Верховод І.С. та Назарова Г.В.

Об’єктом дослідження є процес використання цифрових технологій залучення персоналу.

Предмет дослідження – комплекс заходів, спрямованих на удосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичної складової та методичної бази цифрових технологій залучення персоналу.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні **завдання**:

- ознайомитись з сутністю залучення персоналу
- обґрунтувати методи цифрового залучення персоналу
- розробити заходи та рекомендації щодо підвищення ефективності використання цифрових технологій залучення персоналу

У процесі виконання поставлених завдань використовувалися наступні **методи**:

• У процесі збору, систематизації і обробки інформації для проведення дослідження використовується індуктивний метод наукового пізнання.

• Під час теоретичного осмислення проблеми використовується дедуктивний метод, а також методи аналізу і синтезу для поєднання різних складових економічних явищ в єдиний процес.

• На етапі розробки пропозицій щодо удосконалення використовуються методи деталізації, групування, узагальнення, а також графічне, аналітичне, логічне та економіко-математичне моделювання.

Інформаційною базою дослідження є статистичні річні дані, які надані Державною службою статистики України: «Кількість зареєстрованих безробітних та кількість вакансій», «Безробітне населення (за методологією МОП) за тривалістю пошуку роботи у 2012-2022 роках», «Населення за причинами економічної неактивності у 2012-2022 роках».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Цифрові технології залучення персоналу: цілі, завдання та функції

У процесі залучення професійного персоналу менеджери компаній вирішують різноманітні стратегічні й тактичні завдання. Під час цього вони стикаються з питаннями впливу ефективності процесів рекрутингу в досягненні бізнес-цілей, використовуючи, як аналітичні інструменти, так і інструменти диджиталізації процесів рекрутингу та онбордингу. Всі ці питання обумовлюють актуальність дослідження впливу рекрутменту, його сучасного використовування, та підвищення ефективності процесів залучення й адаптації персоналу.

Технологія підбору персоналу пройшла тривалий період становлення, розвитку та змін. У перекладі з французької слово «рекрут» буквально означає «набір на військову службу». У середині 20 століття світова індустрія почала інтенсифікуватися та розвиватися, і виник дефіцит талантів, що спровокувало «війну талантів», а пізніше - пояснення процесу найму, відбору, відбору талантів та використання технології.

Історично сфера набору персоналу не завжди була технічною, але тепер її цифрова трансформація стала необхідною та вкрай необхідною, оскільки інноваційні цифрові технології інтегровані в процес відбору персоналу, щоб покращити заповнення вакансій і підготувати кандидатів. нове середовище.

Загалом у 2020 році спостерігалося різке збільшення кількості кадрових агентств, які приймають стратегії цифрової трансформації; COVID-19 безпосередньо вплинув на зміни в їхніх підходах до цифрової трансформації; процеси цифрової трансформації у кадровому просторі інтенсифікуються

Тим часом дослідження Bullhorn показало, що у 2021 році пошук кандидатів знову стане головним пріоритетом для кадрових агентств. Таким чином, можна

відзначити, що рекрутинг, як домінуючий сегмент у сфері HR, перебуває в активній фазі цифрової трансформації в умовах пандемії.

Цифрова трансформація рекрутингу тепер включає безліч цифрових інструментів із багатьма перевагами та недоліками. Проблема полягає в тому, що на практиці недостатньо уваги приділяється теорії та методам впровадження цифрових технологій для рекрутингу талантів.

Незважаючи на те, що рекрутери перебувають у цифровій епосі, часто використовують архаїчні методи пошуку та відбору кандидатів, що знижує продуктивність, а у випадку віддаленої роботи – зводить до нуля ймовірність успіху. Цю дилему можна побачити в невизначеності та труднощах вибору серед величезного розмаїття цифрових технологій. Тому передумовою успішної цифровізації та автоматизації підбору персоналу має стати якісний актуальний аналіз сучасних систем управління персоналом та загальних цифрових технологій, таких як:

- штучний інтелект (AI),
- чатботи,
- гейміфікація,
- додана (AR) та (VR) реальність,
- дистанційний (цифровий, віртуальний) добір,
- мобільні додатки тощо.

У свою чергу, епоха наукової трансформації та глобалізації вимагає вибору відповідних методів застосування сучасних технологій для підвищення продуктивності рекрутерів.

Останніми роками швидкі зміни в технології підбору персоналу сильно вплинули на науково-практичний характер відбору талантів. Питання технології оцифрування управління персоналом привернуло широку увагу вчених у країні та за кордоном.

Так, Дж. Берсін досить детально описує масштабні зміни, що відбуваються в категорії HR-технологій, адаптацію нових моделей роботи та інтеграцію систем загальної продуктивності в HR-сферу, аналізує системи управління штучним

інтелектом і чат-ботами. Наголошується на можливості оптимізації HR-процесу для забезпечення віддаленої роботи.

С. А. Вудс, С. Ахмед, І. Ніколау, А. К. Коста та Н. Р. Андерсон визначають п’ять основних цифрових методів працевлаштування з практичним використанням у світових компаніях:

- онлайн додатки,
- психометричне тестування в Інтернеті,
- цифрові інтерв’ю,
- ігрова оцінка
- соціальні медіа.

Демонстрації значного впливу та виділення цифрових технологій у цілому присвячені роботи А. Тріведі та Л. Піллаї, С. Ахмеда та П. Хамбатти та ін..

Штучний інтелект (ШІ) використовується в різних сферах і професіях, і рекрутери зараз добре використовують штучний інтелект (ШІ), коли вирушають у світ цифрових рішень для працевлаштування. Сфера штучного інтелекту та машинного навчання швидкоплинна і не може описати очікуваний технологічний розвиток. Однак можна відзначити, що технології, які безпосередньо використовуються зараз і адаптовані до реалій віддаленої роботи, продовжать існувати в найближчому майбутньому.

Подібно до того, як основною функцією рекрутера є пошук і відбір кандидатів, ШІ за правильного використання може значно спростити цей процес. Існують різні інструменти штучного інтелекту, які автоматично шукають джерела привабливості кандидатів, одночасно створюючи широку базу кандидатів. За допомогою певних інструментів також можна залучити потенційних кандидатів шляхом автоматизації та надсилання їм повідомлень протягом усього відкритого робочого процесу. Вимушений перехід на віддалену роботу згубно вплинув на роботу рекрутерів, і це найочевидніше в процесі співбесіди, яка модернізується у відеоінтерв’ю, де аналіз поведінки кандидата є невід’ємною частиною процесу співбесіди.

Тим часом нова технологія штучного інтелекту може сканувати вирази обличчя кандидатів, щоб надати інформацію для оцінки особистих характеристик майбутніх співробітників.

Збільшення випадків використання чат ботів відбувається за рахунок автоматизації процесу підбору персоналу, саме в частині взаємодії та спілкування з кандидатами в напрямку текстового чату, доступного 24 години на добу. Зручність полягає в тому, що його можна інтегрувати з великою кількістю сервісів та програм, чат-боти можуть працювати у багатоцільовому режимі, створювати інтерв'ю, збирати та обробляти дані.

Згідно з дослідженням AIHR, рекрутингові чат-боти загалом можна розділити на дві категорії: когнітивні чат-боти та чат-боти створені за принципом правил, перша категорія призначена для складніших завдань і має здатність розуміти природні людські розмови за допомогою штучного інтелекту, друга категорія є простіші чат-боти, які допомагають автоматизувати процес найму та планувати співбесіди.

Використання інноваційних та сучасних методів у процесі підбору талантів не тільки забезпечує компанію необхідними та корисними співробітниками, але й формує конкурентоспроможність компанії. Тому впровадження гейміфікації в процес підбору персоналу стало обов'язковим для заміни інноваційних методів та інструментів підбору персоналу. Взаємодія під час гейміфікації може дуже допомогти на початкових етапах підбору персоналу та під час оцінювання кандидатів.

У свою чергу, технології VR та доповненої реальності, як діджитал технології, зробили популярною імітацію оточення не тільки в процесі набору персоналу, а й у процесах управління персоналом, таких як навчання. Віртуальна реальність здатна в режимі реального часу відтворювати, наприклад, робоче місце співробітника, або створити реальну ситуацію або завдання, щоб показати всі можливості майбутньої спеціальності без загроз.

Отже, завдяки використанню цих технологій процес підбору можливих працівників стає простішим, скорочується час і підвищується ефективність, створюються умови для економії Матеріальних ресурсів підприємства.

Фундаментальною частиною сучасного процесу пошуку талантів є адаптація до багатьох сучасних технологій, які можуть значно підвищити ефективність підбору персоналу. Компанії повинні адаптуватися до цифрового світу, якщо вони хочуть залишатися на ринку та досягати успіху. Ті, хто вчасно не почав використовувати цифрові можливості, програли тим, хто вчасно перебудувався.

Сьогодні використання застарілого обладнання та програмного забезпечення є величезною перешкодою для найму найталановитіших і успішних кандидатів, оскільки вони вимагають дещо іншого підходу до найму. Якщо рекрутери не зможуть адаптувати свій підхід до пошуку та відбору кандидатів до умов сучасного світу, їм буде важко знайти підходящих співробітників. Крім того, просто неможливо утримати та залучити найкращих співробітників без використання цифрових інновацій.

Хоча більшість програмних рішень ефективні для автоматизації відбору персоналу, важливо розуміти конкретні обставини, за яких рекрутери їх використовують, і потенціал адаптації не лише до обставин компанії, але й до загальних економічних умов країни. Зокрема, опубліковані цифри Веб-сайт Global Recruiting Insights and Data від Bullhorn показує статистичні дані щодо трьох найбільших впливів COVID-19 на процес найму, а саме віддаленого найму (33%), зменшення використання офісного простору (25%) і дистанційної адаптації (20%).

Як наслідок, пандемія безпосередньо вплинула на підходи компаній до цифрової трансформації, оскільки респонденти вказали, що вони застосовують процеси цифрової трансформації частіше. У свою чергу дослідження Mercer підтверджує, що пандемія продовжує чинити тиск на кадри.

За даними дослідження Deloitte, цей вплив під час пандемії позначився на здоров’ї, безпеці, покращенні зв’язків між робочою силою та покращенні добробуту працівників через віддалені місця.

Дослідження міжнародної консалтингової компанії Deloitte показано на рисунку 1.1 описує основні тенденції впровадження цифрових технологій компаніями..

Рисунок 1.1 Основні напрями Digital-рекрутингу

Джерело: складено автором

Щодо автоматизації та використання штучного інтелекту, інструменти, такі як роботи-рекрутери, чат-боти та програми штучного інтелекту, визнаються дуже перспективними для залучення персоналу. Наприклад, вже зараз на світових ринках запускаються роботи-рекрутери, які взаємодіють з кандидатами через аудіо- або відеозв'язок, проводять співбесіди за заздалегідь розробленими скриптами, аналізують емоції кандидата під час співбесіди, записують відповіді та надсилають електронні листи. За оцінками Deloitte, робот-рекрутер може скоротити час та ресурси, витрачені на процес підбору персоналу, вдесятеро

Окрім ботів, компанії та HR-портали активно створюють чат-боти у всіх відомих месенджерах, особливо у Viber, Telegram, WhatsApp, Facebook боти та штучний інтелект. HR-боти виконують різноманітні рекрутингові функції: від пошуку резюме та спілкування з претендентами до планування зустрічей.

Як приклади прогнозної HR-аналітики та використання Big Data можна навести наступні сервіси: Social CV (збір та аналіз соціальної активності кандидатів), Taleo Radar (мобільний додаток, який дозволяє дізнатися, які кандидати зараз є). Корпоративні послуги для рекрутерів, особливо таких гучних

імен, як Xerox і Walmart (аналіз соціальної активності друзів співробітників і виявлення тих, хто найбільше відповідає вакансії). Розробка аналітичних додатків з прогнозованою аналітикою дозволяє реалізовувати її з урахуванням специфіки роботодавців і розробляти аналітичні моделі для прогнозування рекрутингової діяльності, анонімної оцінки вакансій кандидатів тощо.

У дослідженні Кравчук О.І., Варіс І. О, Вонберг Т.В описано цифрові технології, як почали розвиток в період пандемії COVID-19. Цифровий набір персоналу в першу чергу стосується використання Інтернету, програмного забезпечення та інших цифрових технологій для залучення, оцінки та відбору відповідних кандидатів, включаючи набір у соціальних мережах і використання професійного програмного забезпечення.

Цифрова революція потребує нових рішень, що будуть сприяти праці з новими працівниками, які виросли в більш технічно розвинений час. Складно встигати за всіма новими методами найму. Необхідно дослідити, як вони використовуються у вашій компанії, запустити тестові проекти, а вже потім впроваджувати їх на практиці.

Основні завдання цифрової трансформації, які стоять перед професіоналами з управління персоналом, полягають у ефективному наймі, навчанні та залученні мотивованих співробітників, які можуть створювати інновації та досягати цільової ефективності. Якість нормативно-правового середовища, низька соціальна мобільність і толерантність, низький рівень розвитку технічних і професійних компетенцій (середня та вища освіта), відносна відкритість ринку праці були визначені як проблемні сфери розвитку кваліфікованих кадрів в Україні.

Основні завдання цифрового залучення персоналу:

- Збір та оновлення інформації про поточні відкриття компаній. Рекрутери повинні розуміти, кого саме вони шукають, які вимоги та переваги мають роботодавці (так звані «клієнти»), і вести з ними переговори.
- Поширення інформації про компанію та її вакансії в публічних місцях, на різних професійних веб-сайтах та в інших джерелах інформації. Тут

важливо представити компанію та посаду в найкращому світлі для формування успішного позитивного HR-бренду.

- Пошук кандидатів рекрутером. Тут все залежить від досвіду і навичок рекрутера, а часто навіть від кмітливості.
- Збирати базу (перефразувати — збирати) даних кандидатів і ретельно відбирайти кандидатів на основі встановлених критеріїв. Це включає обробку резюме, телефонні дзвінки та навіть особисті зустрічі.
- Переконатися, що достатня кількість кандидатів відвідує співбесіди, щоб залучити працівника який задовольнить вимоги по вакансії. Задовольнити обидві сторони одночасно — складне завдання.
- Отримувати відгуки, узгоджувати варіанти та умови, проводити додаткові переговори. Щоб отримати остаточне «так» чи «ні» від клієнта чи кандидата, можуть знадобитися тижні.

Підбір персоналу та адаптація. Організація та допомога новим працівникам при вступі на роботу (документація, робоче місце, якість бізнесу тощо).

Основною метою залучення цифрових технологій являється прискорення процесу підбору персоналу та підбір найбільш підходящих кандидатів.

Існує кілька методів оцінки результативності використання цифрових технологій рекрутингу. Ось декілька з них:

Аналіз метрик: Вимірювання та аналіз метрик є одним з основних методів оцінки результативності. Варто визначити ключові показники ефективності (KPI), такі як кількість заявок, розміщених вакансій, кількість якісних кандидатів, тривалість процесу рекрутингу тощо. Порівнюйте ці метрики до попередніх періодів або стандартів галузі для оцінки успішності.

Оцінка якості кандидатів: Використовуйте оцінку якості кандидатів, щоб оцінити, наскільки добре цифрові технології допомагають привернути і відібрати відповідних кандидатів. Порівнюйте якість кандидатів, які були привернуті за допомогою цифрових технологій, з якістю кандидатів, привернутих традиційними методами. Оцінка може включати якість резюме, відповідність навичок та досвіду, успішність на співбесіді тощо.

Задоволення співробітників: Важливо враховувати задоволення співробітників, які були прийняті за допомогою цифрових технологій рекрутингу. Проведення опитування, інтерв'ю або збір зворотнього зв'язку від нових співробітників, необхідні щоб з'ясувати їх думку про процес рекрутингу, використання цифрових технологій та їх загальне задоволення роботою. Задоволені співробітники можуть свідчити про ефективність використання цифрових технологій.

Час і ресурси: Оцінка ефективності цифрових технологій рекрутингу включає аналіз затрат часу та ресурсів. Для оцінки ефективності використання цифрових технологій варто порівняти тривалість процесу рекрутингу за допомогою цифрових технологій з традиційними методами. Необхідно враховувати, скільки ресурсів (людських, фінансових, технологічних) потрібно для ефективного використання цифрових інструментів.

Відгуки та оцінки рекрутерів: Збір зворотного зв'язку від рекрутерів, які використовують цифрові технології рекрутингу. Проведення оцінки ефективності і зручності використання цифрових інструментів, їх думку про результативність та можливість покращення процесу. Рекрутери, які використовують цифрові технології, є важливими стейкхолдерами для оцінки ефективності.

Порівняння з конкурентами: Аналіз використання цифрових технологій контурентами. Порівняння продуктивності, якості кандидатів, ефективності та інших метрик з аналогічними компаніями у вашій галузі. Це допоможе вам зрозуміти, наскільки успішно ви використовуєте цифрові технології порівняно зі своїми конкурентами.

Ці методи можуть допомогти оцінити результативність використання цифрових технологій рекрутингу в компанії.

Підсумовуючи можемо визначити, що цифрові технології залучення персоналу це – інноваційні, сучасні технології використання мережі Інтернет, спеціалізованого програмного забезпечення, BIG-DATA, соціальних мереж для залучення персоналу.

1.2 Цифрові технології залучення персоналу в системі управління персоналу

Підсистеми планування пошуку та підбору персоналу тісно взаємодіють з усіма структурними підрозділами підприємства, оскільки надають інформацію про якість та кількість кадрів, необхідних для роботи підприємства. Досвід західноєвропейських країн демонструє нам, що головними завданнями системи управління персоналом є забезпечення, ефективне використання, професійний і соціальний розвиток талантів.

Цифрові технології мають велике значення в сучасних системах управління персоналом. Вони дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси залучення персоналу, що сприяє ефективному управлінню та зниженню затрат.

Ось деякі з важливих ролей, які цифрові технології відіграють у залученні персоналу:

Рекрутинг та пошук талантів: Цифрові платформи дозволяють рекрутерам ефективно оголошувати вакансії, отримувати і аналізувати резюме, вести пошуковий пошук та встановлювати контакт з потенційними кандидатами. Вони також допомагають відстежувати та управляти весь процес рекрутингу.

Автоматизація процесів: Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати багато рутинних завдань, пов'язаних з залученням персоналу. Це може включати створення та розсилку автоматичних листів, попередні скринінги кандидатів на основі заданих критеріїв, розкладування співбесід та багато іншого.

Онлайн-платформи для співбесід: Цифрові технології дозволяють проводити співбесіди в режимі онлайн через відеозв'язок. Це особливо корисно при залученні віддаленого персоналу або кандидатів з інших країн. Вони забезпечують ефективну комунікацію та зберігання записів співбесід

Аналітика та оцінка: Цифрові інструменти дозволяють збирати та аналізувати дані про процеси залучення персоналу. Вони допомагають виявляти ефективність

рекрутингових стратегій, визначати найефективніші джерела пошуку талантів, вимірювати час, необхідний для заповнення вакансій, відстежувати ключові метрики, такі як кількість поданих заявок, конверсійний відсоток та якість найнятих працівників.

Електронний процес оформлення: Цифрові технології дозволяють ефективно керувати електронним процесом оформлення нових співробітників, такий як електронний підпис, документування, надання необхідних форм та документів, що спрощує та прискорює процес прийняття на роботу.

Використання штучного інтелекту та аналізу даних: Цифрові технології, такі як штучний інтелект та аналіз даних, можуть допомогти залучити персонал шляхом автоматичного аналізу резюме та профілів соціальних медіа, виявлення потенційних кандидатів з великого обсягу даних, прогнозування успішності кандидатів та рекомендацій для підвищення ефективності процесу залучення.

Цифрові технології значно полегшують і покращують процес залучення персоналу, забезпечуючи ефективність, швидкість та точність управління рекрутингом. Вони дозволяють компаніям зосередитися на пошуку та залученні найкращих талантів, покращуючи стратегії залучення персоналу та забезпечуючи конкурентну перевагу на ринку праці.

Додатково до вищезгаданих аспектів, цифрові технології також сприяють покращенню залучення персоналу через наступні можливості:

Брендування роботодавця: Цифрові платформи дозволяють компаніям підтримувати сильний і привабливий бренд роботодавця. Вони дозволяють ділитися історіями успіху, культурою компанії, перевагами та розвитком, що допомагає привернути талановитих кандидатів.

Соціальні медіа та мережі: Цифрові платформи соціальних медіа та професійні мережі надають можливості рекламувати вакансії, залучати увагу потенційних кандидатів та встановлювати з ними контакт. Вони також дозволяють проводити активний пошук талантів, вивчати їхні профілі та взаємодіяти з ними.

Технології аналізу персональності та скринінгу: Цифрові інструменти можуть включати технології аналізу персональності та скринінгу, що допомагають

оцінити сумісність кандидатів з вакансією та корпоративною культурою. Це може включати тестування навичок, психометричні оцінки, онлайн-інтерв'ю та інші методи оцінки кандидатів.

Мобільні додатки: Розробка мобільних додатків дозволяє компаніям спростити процес подачі заявок на роботу, взаємодії з кандидатами та забезпечити більш зручний доступ до інформації про вакансії та процес рекрутингу.

Цифрові технології постійно розвиваються, надаючи нові можливості для залучення персоналу.

Підсумовуючи вищесказане, можемо виділити основні ролі цифрових технологій у залученні персоналу:

1. Цифрові технології допомагають автоматизувати та оптимізувати процеси залучення персоналу.
2. Вони дозволяють ефективно рекламувати вакансії, знаходити талановитих кандидатів та встановлювати з ними контакт.
3. Цифрові інструменти допомагають вести скринінг резюме, проводити онлайн-співбесіди та оцінювати кандидатів.
4. Вони надають можливість збирати та аналізувати дані про процеси залучення персоналу, що допомагає виявляти ефективність рекрутингових стратегій та вдосконалювати процес.
5. Цифрові технології сприяють брендуванню роботодавця та підтримці сильного і привабливого образу компанії.
6. Вони дозволяють залучати персонал через соціальні медіа, професійні мережі та інші онлайн-канали.
7. Використання штучного інтелекту та аналізу даних допомагає забезпечити ефективний пошук талантів та покращити процес залучення персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 **Загальна характеристика підприємства. Аналіз діяльності та фінансового стану підприємства EPAM SYSTEMS**

EPAM SYSTEMS було засновано в 1993 році, щоб допомагати транснаціональним корпораціям проектувати, розробляти та впроваджувати програмне забезпечення, яке всесвітнє відомо. З 2005 року EPAM Україна надає свій досвід у дизайні та розробці продуктів, щоб допомогти своїм клієнтам успішно вирішувати власні найскладніші бізнес-кейси. Штаб-квартира EPAM Systems розташована в США, офіси – у Індії, Центральній Європі та СНД.

Заснована в 1993 році, на сьогодні корпорація має понад 20 представництв у 15 країнах світу, нараховує понад 15 000 висококваліфікованих спеціалістів з України та продовжує розвиватися, незважаючи на економічні труднощі за кордоном. Як світовий IT-лідер, який передає проекти гігантським компаніям і співпрацює зі світовими флагманами по розробці ПЗ, EPAM Systems має великий досвід і навички в IT-сфері:

- Розробка програмного забезпечення для керівництва підприємства для системи планування підприємства (ERP), корпоративного інформаційного порталу (EIP), керування життєвим циклом продукту (PLM), системи керування взаємовідносинами з клієнтами (CRM), системи керування знаннями (KMS), сервера інтеграції додатків (EAI), вмісту Система управління (CMS))

- Розробка програм, які відповідають усім вимогам сервіс-орієнтованої архітектури (SOA - сервіс-орієнтована архітектура)
- Побудова корпоративних і холдингових порталів з використанням новітніх методів аналізу баз даних

- Аналіз та управління інформаційними ресурсами, проектування робочого процесу
- Інтеграція аналітики з рішеннями CRM, ERP, SCM і PLM

Високий професіоналізм експертів і продуманий процес розробки дозволяють EPAM Systems пропонувати клієнтам ефективні рішення в галузі IT-технологій..

Рисунок 2.1 Види послуг компанії EPAM Systems

Джерело: складено автором

Компанія EPAM Systems використовує гнучкий (agile) підхід до розробки проектів, надаючи клієнтам необмежений доступ до всіх керованих сервісів, додатків, що надаються власними лабораторіями, аутсорсинг розробки продуктів і управління проектами в Україні, повну можливість.

EPAM Sysyems має багато відомих клієнтів з усього світу, таких як Fortune 500 та провідні українські компанії.

EPAM Systems розробляє для багатьох провідних компаній. Обов’язково враховуйте ризики та складнощі, пов’язані з інтелектуальною власністю, забезпечте повну конфіденційність і надійність інфраструктури та дотримуйтесь суворих стандартів технічної кваліфікації, щоб утримувати таких клієнтів, як Google, Microsoft, Cosmetics Line тощо.

Компанія EPAM Systems об’єднує понад 15 000 висококваліфікованих українських IT-фахівців: топ-менеджерів проектів, програмістів та бізнес-аналітиків, архітекторів, фахівців з якості ПЗ, дизайнерів.

Швидкий і постійний розвиток і зростання компанії призвели до темпів реалізації більш складних проектів, і EPAM Systems, схоже, зацікавлена в залученні нових талановитих фахівців. Зі свого боку, компанія має всі ресурси для розвитку, перспективи та стабільності не лише для досвідчених спеціалістів, а й для тих, хто починає кар’єрний шлях.

Компанію очолює генеральний директор. Він відповідає за організацію всієї основної діяльності компанії та несе повну відповідальність за ефективність виробничої діяльності компанії EPAM Systems. Генеральний директор є представником підприємства і організовує діяльність, виконує та підписує накази підприємства, укладає договори, відкриває банківські рахунки.

У підпорядкуванні генерального директора компанії знаходяться заступники з маркетингу, економіки та кадрів, юрист-консультант і головний бухгалтер.

Структура управління EPAM Systems є лінійною та функціональною. У такій структурі управління лінійні керівники беруть участь в управлінні та прийнятті рішень, а функціональний персонал бере участь у консультаціях, зборі інформації, координації та плануванні господарської діяльності, встановлюючи таким чином лінійний принцип роботи, за якого керівники функціональних відділів також виконують функції лінійні керівники безпосередніх співробітників.

Прибуток — це кінцевий результат діяльності підприємства у формі фінансової винагороди. Прибуток компанії є показником ефективної товарної діяльності та виробничих можливостей компанії

Головним показником накопичування матеріальних ресурсів для компанії є прибуток.

Коли компанія отримує більше прибутку, для бізнесу менше потреби використовувати зовнішні джерела фінансування. Однак, якщо інші внутрішні ресурси становлять фінансові ресурси компанії, прибуток є постійним ресурсом, який можна відтворити.

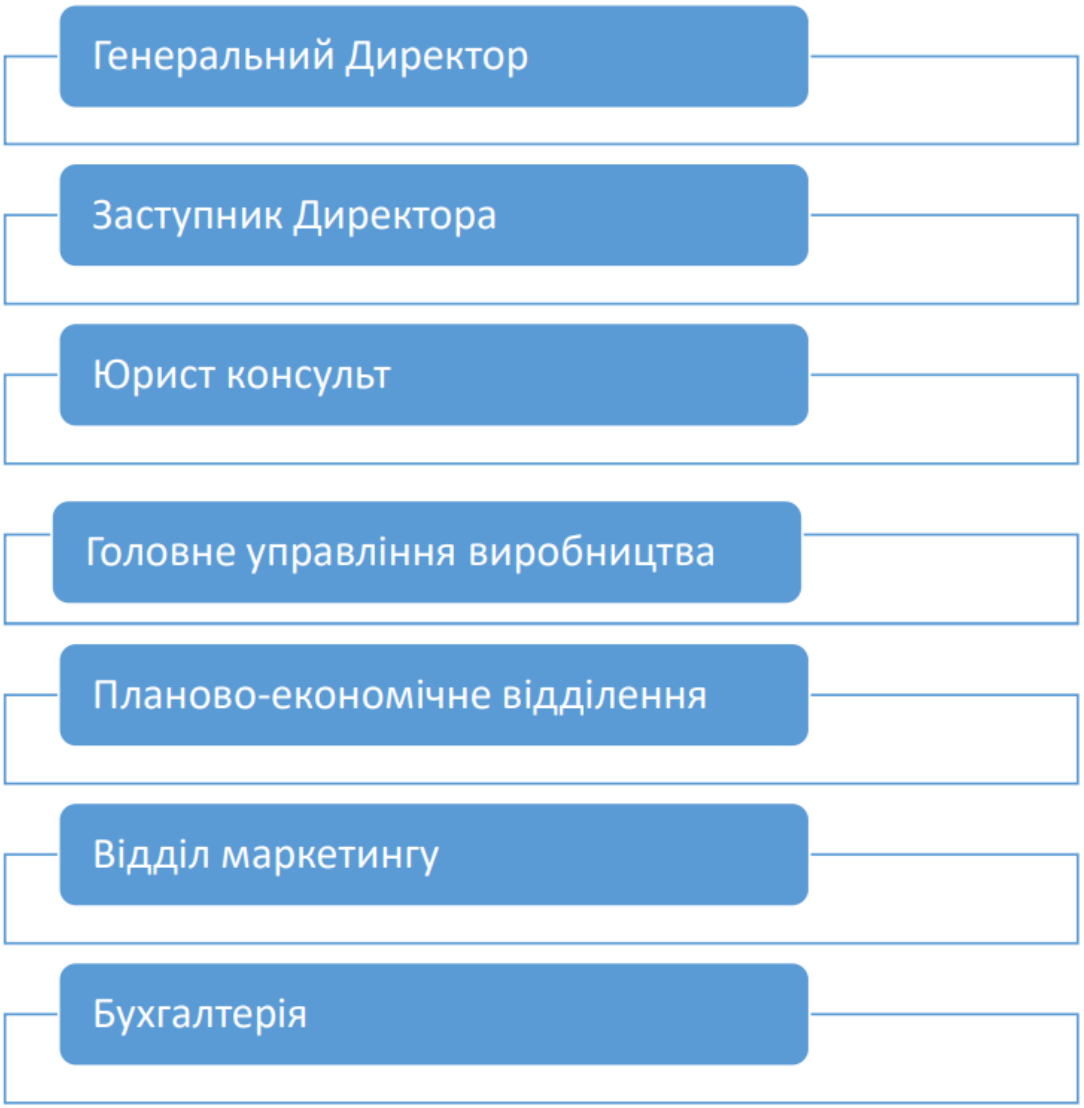

Рисунок 2.2 Структура управління компанії EPAM Systems

Джерело: складено автором

Основним джерелом прибутку EPAM Systems Enterprises у 2020-2022 роках є прибуток від послуг із впровадження, зменшення частки доходу пов'язано з нереалізованими витратами.

Мета використання виручки визначається після отримання організацією прибутку, це може бути сплата до бюджету, нарахування на забезпечення, інвестиції.

Звичайно, основним джерелом зростання ринкової капіталізації компанії є прибуток. За рахунок капіталізації частини прибутку, отриманого організацією, забезпечується здатність бізнесу нарощувати капітал, який може бути

безпосередньо використаний для зростання активів. Якщо розмір і рівень капіталізації прибутку компанії високі, то ціни на її активи будуть рости більше і, відповідно, зростатиме ринкова вартість організації.

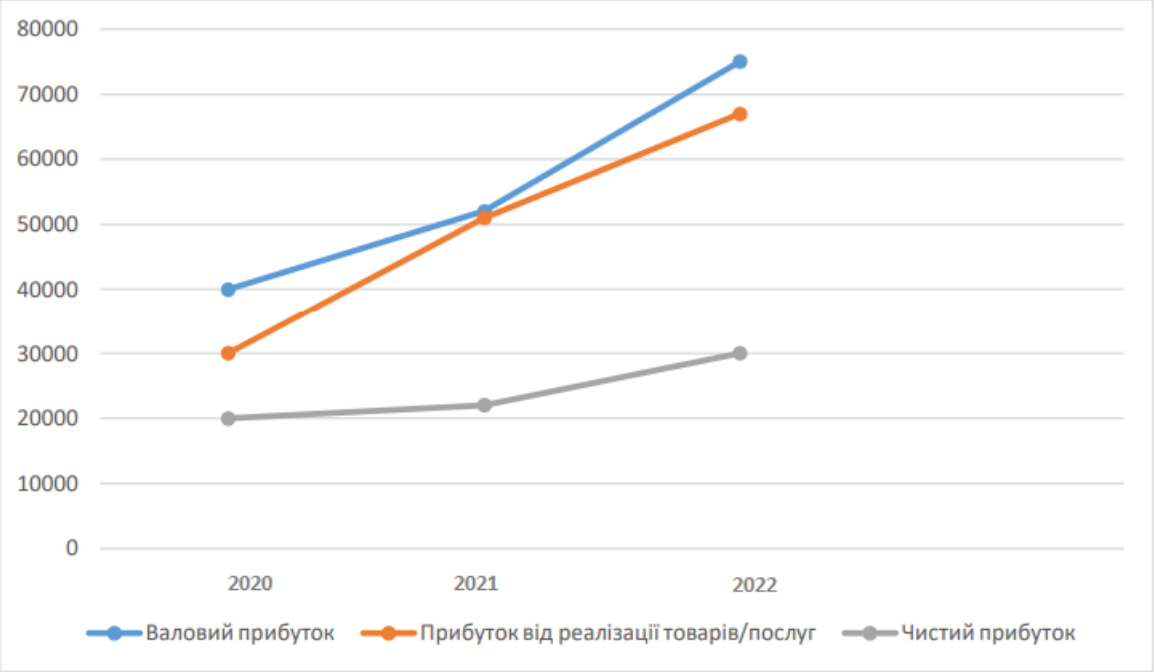

Рисунок 2.3 Динаміка прибутковості підприємства EPAM Systems

Джерело: складено автором

Основним джерелом даних для аналізу прибутку компанії є фінансова звітність компанії: баланс, звіт про фінансові результати.

Як бачимо, усі показники рентабельності компанії мають схильність до зростання.

Розрахуємо факторний аналіз показників ефективності.

Аналіз зросту рентабельності у періоди 2020-2022 років

Рентабельність послуг це прибуток або собівартість

$$РПР00=31893*100\%/117\ 564 =27,1\% \quad (2.1)$$

$$РПР_{посл1}=47467*100\% /117\ 564=40,38\% \quad (2.2)$$

$$РПР0=47467*100\%/140386=33,8\% \quad (2.3)$$

Зміна рентабельності послуг після зростання прибутку:

$$ДРПРпр=40,38\%-27,1\% =13,28\% \quad (2.4)$$

Зміна рентабельності послуг після зростання собівартості:

$$ДРПР_{пр}=33,8\%-40,38\%=-6,6\% \quad (2.5)$$

Балансова зв'язка:

$$6,7\%=13,28\% -6,6\ \% \quad (2.6)$$

Рентабельність послуг це прибуток або собівартість

$$РПР00=47467*100\%//140386=33,81\ \% \quad (2.8)$$

$$РПР_{посл1}=65365*100\%/140386=46,56\% \quad (2.9)$$

$$РПР01=65365*100\%/169171=38,64\ \% \quad (2.10)$$

Зміна рентабельності послуг через ріст доходу:

$$ДРПР_{пр}=46,56\%--33,81\%=12,75\% \quad (2.11)$$

Зміна рентабельності послуг через ріст собівартості:

$$ДРПР_{пр}=38,64\%--46,56\%= -7,9\ \% \quad (2.12)$$

Балансова зв'язка:

$$4,8\ відсотків=12,75\% -7,9\% \quad (2.13)$$

Чисельний аналіз рентабельності послуг у 2020-2022 роках зріс на 4,8 п.п., що пов’язано зі значним зростанням виручки компанії, за інших умов, якщо тільки виручка зростає, приріст рентабельності продукції може становити 12,75 п.п., але

зменшує ріст собівартості на 7,9 відсотків, тому зростання аналітичного показника становить 4,8 відсотків.

2.2 Аналіз цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві.

Важливу роль у системі управління персоналом відіграє метод відбору персоналу. Давайте визначимо, як EPAM Systems використовує ці технології. Ця програма індивідуальна для кожного бізнесу, тому ця компанія також має свої особливості (рис. 2.4).

Рисунок 2.4 – Основні етапи підбору персоналу EPAM Systems

Джерело: складено автором

В EPAM Systems класичний рекрутмент є найбільш поширеним методом пошуку та підбору кадрів серед усіх існуючих. В компанії проводиться активна робота щодо зайняття лідерських посад, включаючи Head-hunting і Executive Search.

В EPAM Systems, рекомендаційний рекрутинг є ще одним поширеним методом пошуку спеціалістів. Заповнення вакансій здійснюється на основі рекомендацій. Основна перевага цього підходу полягає в тому, що він дозволяє залучити кандидатів, які наразі не активно шукають роботу, але є надзвичайно цінними для підприємства. З розвитком технологій став популярним інтернет-рекрутинг, який надає значні можливості для вибору потрібного кандидата.

За завданнями рекрутинг поділяється на декілька видів: залучення, пошук і підбір персоналу тощо (рис. 2.5). Для EPAM Systems пошук та підбір персоналу є одним з головних завдань відділу управління персоналом. Власний розвиток компанії залежить від знань, умінь і надійності її персоналу.

Рисунок 2.5 – Джерела пошуку персоналу EPAM Systems

Джерело: складено автором

Для оцінки придатності кандидата на певну посаду, компанія EPAM Systems використовує кілька інструментів:

• Аналіз документів, що надаються кандидатом.

• Оцінка особистих даних кандидата.

• Проведення інтерв'ю з кандидатом.

• Перевірка практичних навичок кандидата.

• Оцінка знань та навичок шляхом виконання тестових завдань.

Знайомство з кандидатами на відповідні посади, розглядаючи їх анкети, резюме, інформацію про досвід роботи, отриману освіту, рекомендації з попередніх місць роботи. Те, як компанії використовують біографічну інформацію, дозволяє розглядати особистість кандидата з точки зору придатності для певної посади. Це передбачає визначення того, чи відповідає кандидат основним вимогам і потребам

компанії: освіта, кваліфікація та навички, розвиток кар’єри на сьогоднішній день, зміна місця проживання та чому тощо.

Основною метою співбесіди з кандидатом є визначення його особистих якостей і навичок. Зазвичай з кандидатом телефоном спочатку розмовляє менеджер з персоналу компанії, задає уточнюючі питання, щоб зрозуміти особистісні якості та здібності. На цьому етапі більше 70% претендентів відсіваються, тому що вони не відповідають потребам компанії. У 30% випадків менеджери проводять особисті співбесіди і можуть дізнатися про відповідність кандидата тій чи іншій посаді.

Такі бесіди можуть визначити ступінь зацікавленості претендента в отриманій роботі, допомагають надати вичерпну інформацію про основну діяльність компанії та обов’язки кандидата на відповідну посаду. Очна розмова дозволяє обговорити взаємні очікування та остаточно визначити, чи відповідає майбутня посада інтересам та очікуванням кандидата.

Зміст розмови між керівником і кандидатом планується ще до її початку. Під час практичного тестування абітурієнти повинні виконати поставлені завдання. Це дозволяє перевірити його знання та вміння та оцінити якість виконання завдання. Відбір на цьому етапі більш ефективний, ніж словесна розмова. Це може дати вам чітке уявлення про те, наскільки кандидат відповідає очікуванням компанії, і може бути важко помітити недоліки або приховані якості в словесній розмові.

Технічні тести часто використовуються при підборі персоналу. Такий підхід може виявити не тільки інтелектуальні якості, але й те, наскільки швидко кандидат справляється з поставленими завданнями і чи прислухається він до зауважень керівника. Такі випробування проводяться на виробництві або на місці.

Технічні критерії відбору працівників EPAM Systems на прикладі Senior Back-end Developer (Node.js) наведені на рис. 2.6.

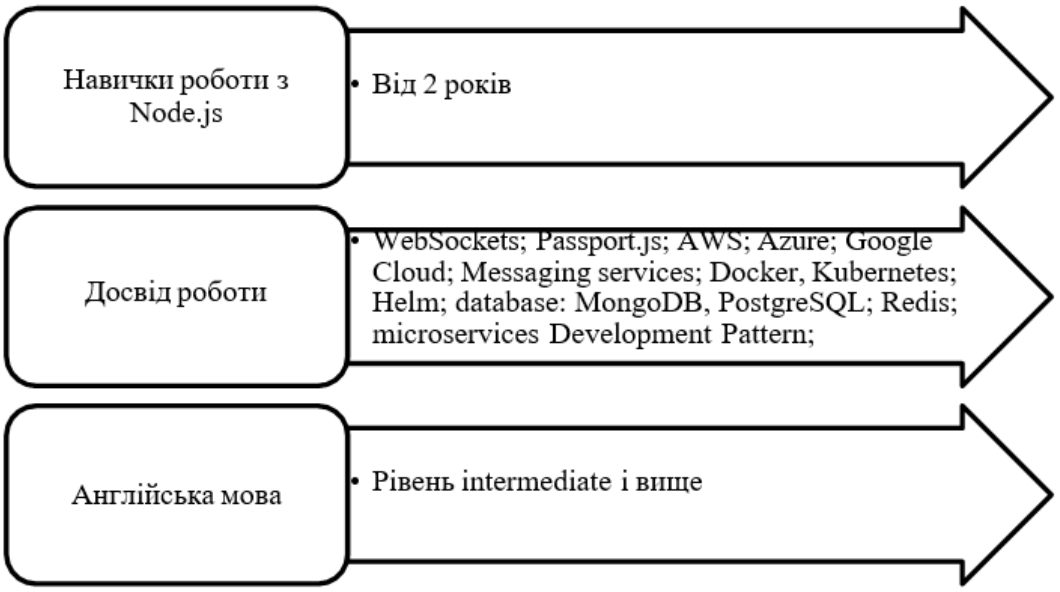

Рисунок 2.6 – Технічні критерії відбору працівників EPAM Systems

Джерело: складено автором

Таким чином, на етапі відбору кандидатів на основі використання професійних профілів будуть відібрані претенденти, які здатні виконувати поставлені завдання. Після цього відбувається відбір претендентів, які наразі не підходять. Вони формують резерв кандидатів, які можуть бути використані в майбутньому. Перевірка кандидатів здійснюється шляхом детального аналізу документів, проведення співбесід, тестів та інших методів відбору.

Для визначення аналітики рекрутингу в EPAM Systems досліджуються такі показники:

- воронка рекрутингу персоналу;

- ефективність використання джерел залучення кандидатів;

-активність та ефективність рекрутерів;

-pipeline аналіз.

Варто зазначити, що під час дослідження People Funnel Metric було відкрито 7 вакансій: Junior QA, Mid Program Manager, Senior Backend (node.js), Intermediate Frontend (react.js), Intermediate android\ios developer, java backend developer.

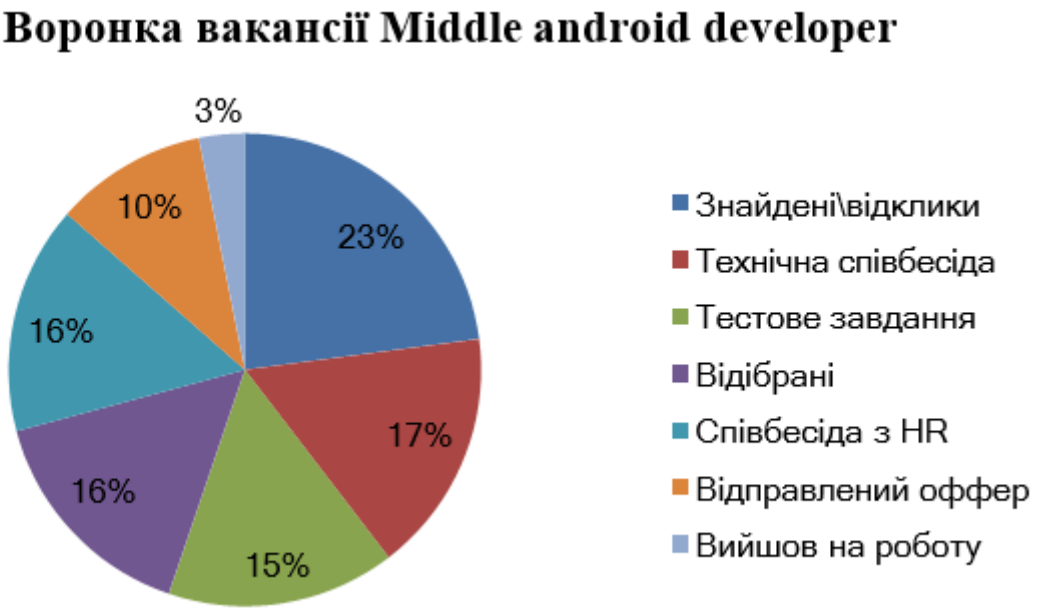

Рисунок 2.7 – Статистика воронки рекрутингу персоналу EPAM Systems

Джерело: складено автором

Проаналізувавши діаграму 2.7 можна зробити висновок про конверсію воронки персоналу. Висока конверсія є важливою, оскільки вона економить багато часу, зменшуючи кількість кандидатів, яких потрібно розглядати і з якими потрібно працювати для заповнення вакансії. Етапи з низькою конверсією є потенційною областю для покращення продуктивності. Конверсія вказує на ефективність етапів у відсотковому співвідношенні. Відносна конверсія показує порівняльний результат з попереднім етапом, а абсолютна конверсія порівнює результат кожного етапу з початковим етапом вакансії. За даною вакансією можна зазначити, що відносна конверсія на етапі відкликів та відібраних дорівнює 100%, а на завершальному етапі - 30%. Абсолютна конверсія на першочерговому етапі становить 100%, а на етапі прийняття офферу - 14%. Ці показники свідчать про низьку ефективність заповнення даної вакансії, що може бути результатом неправильно складеного профілю кандидата під час публікації вакансії та початку пошуку.

Наступним показником, який ми розглядаємо, є ефективність джерел пошуку кандидатів. Важливий критерій, адже для розширення джерел пошуку кандидатів

та економії бюджету на вакансії необхідно досліджувати всі джерела, якими користується компанія.

Таблиця 2.2 – Статистика ефективності джерел пошуку персоналу EPAM Systems

Джерела	**Додано кандидатів**	**Прийняття на роботу**	**Ефективність джерел, %**
Rabota.ua	3	0	0,00
Внутрішня база кандидатів	281	11	3,91
LinkedIn	80	7	8,75
Відгук	111	10	9,01
Доданий за рекондацією	2	1	50,00
Work.ua	14	2	14,29
Усього	491	31	6,31

Джерело: складено автором

Отже, ми бачимо з таблиці, що цей аналіз показує, що Rabota.ua є джерелом неефективності саме через специфіку IT-сфери, оскільки ми можемо відстежувати найбільший трафік кандидатів у внутрішній базі даних рекрутера, а також варто згадуючи, що вся соціальна мережа, яка використовується для пошуку вакансій LinkedIn, є одним із ключових інструментів для вакансій.

Наступний важливий показник для рекрутерів для аналізу успішності своїх кампаній – це статистика успішних і проблемних вакансій. Звіти Popiline допомагають визначити проблемні вакансії та відповідальних за них рекрутерів. Конвеєрні звіти допомагають виявляти проблемні завдання та передавати їх на ранній стадії. Показує: активні вакансії (статус «новий» і «робота») та відповідальних осіб; останні 2 етапи з активністю; за який день скільки кандидатів було оброблено; кількість прийнятих і невідповідних кандидатів; Вакансії з прийнятими кандидатами підсвічуються зеленим кольором; червоним виділено 'гарячі' вакансії за датою крайнього терміну; жовтим виділено вакансії, за якими більше 5 днів не було дій.

Отже, підсумовуючи характеристику підходу EPAM Systems до управління персоналом, можна сказати, що підбір персоналу є одним із пріоритетних напрямків діяльності компанії у взаємодії з людьми. Він включає кілька елементів: розрахунок кадрової потреби, створення моделі компетенцій, відбір кандидатів на основі особистих і професійних характеристик і, таким чином, формування кадрового резерву.

2.3 Основні проблеми використання цифрових технологій залучення персоналу

Зробивши аналіз соціально-економічної підсистеми компанії, можна дійти до висновку, що основною проблемою забезпечення персоналом компанії «EPAM Systems» є застаріла система рекрутменту та адаптації персоналу.

Основними проблемами використання цифорових технологій залучення персоналу на підприємстві є:

1. Недостатня адаптація співробітників: Інтродукція нових цифрових технологій може вимагати переорієнтації та навчання співробітників. Недостатня підготовка або незадовільне навчання можуть спричинити опір, недовіру та незадоволення серед персоналу.
2. Проблеми з конфіденційністю та захистом даних: Використання цифрових технологій залучення персоналу передбачає обробку та зберігання великої кількості персональних даних. Недостатня захищеність цих даних може порушити приватність співробітників та призвести до проблем зі зловживанням даних.
3. Технічні проблеми: Впровадження та використання цифрових технологій може вимагати наявності адекватної інфраструктури, програмного забезпечення та підтримки. Технічні неполадки, недостатня сумісність з існуючими системами або обмежена доступність можуть стати перешкодою для ефективного використання цих технологій.

4. Відсутність людського контакту: Залучення персоналу за допомогою цифрових технологій може зменшити особистий контакт та безпосередню взаємодію між кандидатами та рекрутерами. Це може вплинути на якість сприйняття та зрозуміння інформації, а також може вплинути на формування першого враження про компанію та її культуру.
5. Віддалена робота та комунікація: Застосування цифрових технологій залучення персоналу, особливо в умовах віддаленої роботи, може призвести до віддаленості та відчуття відокремленості серед співробітників. Відсутність особистого контакту та обмежена спілкування можуть вплинути на ефективність командної роботи та взаємодії.
6. Інформаційне перенасичення: З використанням цифрових технологій залучення персоналу може виникати проблема інформаційного перенасичення. Велика кількість електронних повідомлень, сповіщень та даних можуть викликати втому та утруднити співробітникам зорієнтуватися та зосередитися на найважливіших завданнях.
7. Потреба у постійному оновленні та адаптації: Цифрові технології залучення персоналу швидко змінюються і вимагають постійного оновлення та адаптації. Компаніям потрібно витрачати час, зусилля та ресурси на підготовку персоналу, щоб вони могли ефективно використовувати нові технології.
8. Етичні питання: Застосування цифрових технологій залучення персоналу може створювати етичні питання, пов'язані зі збором, використанням та обробкою персональних даних кандидатів. Компанія повинна забезпечувати високі стандарти конфіденційності та захисту даних, а також дотримуватися відповідних етичних норм.

Під час оцінки наявних систем підбору та адаптації персоналу в компанії "EPAM Systems" було виявлено, що використовується лише один традиційний метод підбору - співбесіди, а також відсутність чіткої системи адаптації персоналу, яка проходила без встановлених процедур.

Для отримання узагальненого висновку був проведений SWOT-аналіз цієї системи підбору персоналу, який можна переглянути в Таблиці 2.3. Аналізуючи дані в таблиці, можна зробити висновок, що застарілі процеси підбору персоналу в компанії мають більше недоліків і загроз, ніж переваг і можливостей.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз системи підбору персоналу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Здійснення інтерв'ю адаптації. 2.Прийнятна наявність звітності. 3.Розширена практика наставництва.	1.Відсутність чітко визначеної та структурованої системи адаптації. 2.Відсутність індивідуально налаштованих програм адаптації
Можливості	Загрози
1.Зниження фінансових та робочих затрат за рахунок оптимізації розробки та впровадження оновленої системи підбору персоналу.	1.Помітна тривалість процесу адаптації нових співробітників. 2.Значні фінансові витрати, пов'язані з періодом адаптації.3.Висока рухливість кадрів. 4.Високий рівень конфліктів у колективі. 5. Нестабільна професійна продуктивність нових співробітників.

Джерело: складено автором

Для отримання підсумку було проведено SWOT-аналіз цієї системи. SWOT аналіз системи підбору персоналу можна переглянути в табл. 2.2 . Зробив аналіз даних в таблиці, можна побачити та зробити висновок, що застарілі процеси підбору персоналу в компанії мають більше слабких сторін і загроз, ніж сильних сторін і можливостей.

Самою гострою загрозою є те, що за відсутності автоматизованої системи підбору персоналу, компанія зазнає збитків, витрачаючи багато трудових і фінансових ресурсів на нераціональний підбір кадрів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Заходи та рекомендації щодо удосконалення процесу підбору персоналу

Існуюча система залучення персоналу на підприємстві EPAM Systems не є досконалою. Для того щоб запобігти великої плинності кадрів та витрат на персонал, потрібні заходи щодо удосконалення системи підбору персоналу. Запропоновано заходи для покращення системи підбору, зменшення часу на закриття вакансії, оптимізації процесу за рахунок використання цифрових технологій.

Для початку після виявлення начальником відділу кадрів потреби у спеціалісті на підприємстві для того, щоб рекрутер відразу отримав завдання для пошуку відповідного спеціаліста та інші працівники відділу кадрів швидко отримували завдання, не чекаючи щотижневої наради, є можливість використовувати спеціальні програми для встановлення завдань.

Одна з таких програм є Trello. Trello – це хмарна програма для управління завданнями невеликих груп, розроблена Fog Creek Software. Вона дозволяє ефективно організовувати роботу по японській методології канбандощок.

Канбан - це методологія управління роботою команди, яка пропагує принцип "вчасно і в строк" і сприяє рівномірному розподілу навантаження між працівниками. Цей підхід забезпечує прозорість усього процесу розробки для всіх учасників команди. Завдання надходять у вигляді окремих карток і додаються до спеціального списку, з якого кожен розробник може взяти собі необхідне завдання.

Канбан-дошка є одним з інструментів, який може використовуватися при впровадженні методу управління розробкою «Канбан». Такі дошки можна розглядати як варіацію на тему традиційних канбан-карток. Замість сигнальних

карток, які зазвичай позначають потреба або пропускну здатність, разом з дошкою використовуються магніти, пластикові фішки, кольорові шайби або стікери для подання робочих елементів і процесів. На рис. 3.1. продемонстровано як виглядає дошка програми Trello.

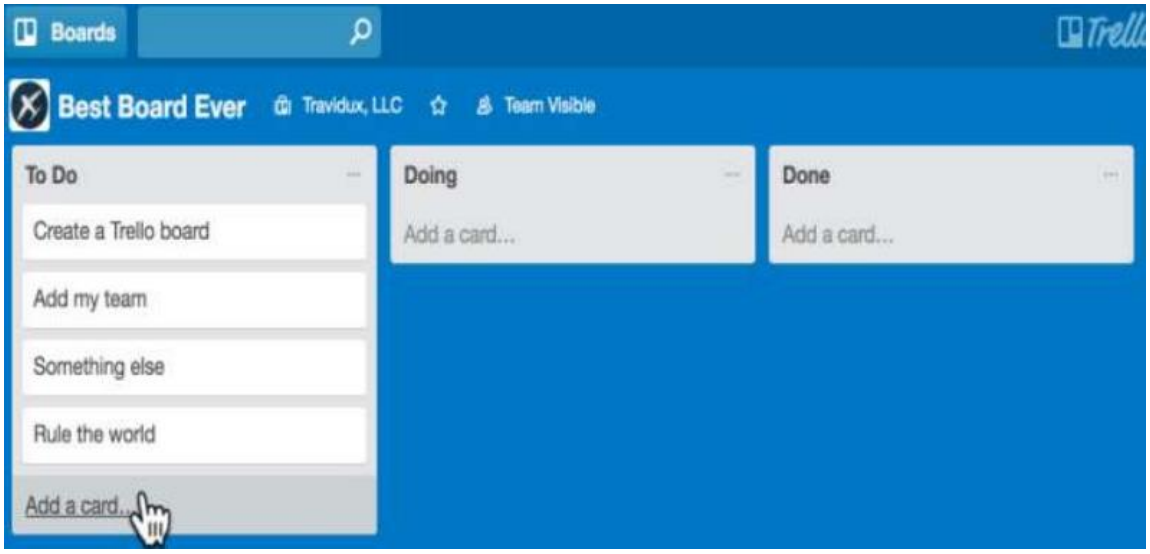

Рис. 3.1 Дошка програми Trello

Джерело: складено автором

Кожен з цих об'єктів є етап виробничого процесу і рухається по дошці, у міру прогресу. Такий рух відповідає руху процесу виробництва. Дошка, як правило, розділена на три логічні секції: «очікування», «робота в процесі» і «завершена робота». Співробітники переміщують замітки в ту секцію дошки, яка відповідає статусу завдання. Працівник відразу бачить, коли йому дали нове завдання, його опис і коли потрібно виконати завдання. Використання даної програми (Trello) дозволить ефективно організовувати роботу відділу кадрів.

Після того як HR-менеджер отримає завдання на пошук нового спеціаліста потрібно більш детально скласти профіль працівника, який необхідний підприємству. Потрібно скласти професіограму та психограму.

Професіограма – це опис структури і особливостей будь-якої професійної діяльності, а також соціально-економічних, виробничо-технічних та психофізіологічних умов і вимог, що пред'являються самої професією до людини .

Психограма є складовою частиною професіограми, оскільки вона визначає основні ключові вимоги до психологічних якостей працівника, які є важливими для його професійної спеціалізації або професії. Ці документи необхідні для створення конкретного профілю особи, який відповідає потребам підприємства.

Таблиця 3.1 Професіограма менеджера з персоналу

<table>
<tr><td colspan="2">Посада</td><td colspan="2">Менеджер з підбору персоналу</td></tr>
<tr><td colspan="4">Місце посади в структурі підприємства</td></tr>
<tr><td>Підрозділ</td><td>Безпосередній керівник</td><td>Підлеглі</td><td>Взаємодія з іншими підрозділами</td></tr>
<tr><td>Відділ персоналу</td><td>Керівник відділу персоналу</td><td>Немає</td><td>Всі підрозділи підприємства</td></tr>
<tr><td colspan="4">Умови праці</td></tr>
<tr><td colspan="4">постійний графік роботи, нормований робочий день, можлива понаднормова робота.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Функціональні обов’язки посади</td></tr>
<tr><td colspan="4">виконує заявки на підбір відповідно до встановлених термінів;
складає профілі посад;
проводить первинні співбесіди і телефонні інтерв’ю з шукачами;
бере участь у проведенні конкурсів при призначенні на вакантні посади;
відстежує результати проходження випробувального терміну;</td></tr>
<tr><td colspan="4">Професійні компетенції</td></tr>
<tr><td colspan="2">Повинен знати</td><td colspan="2">Повинен вміти</td></tr>
<tr><td colspan="2">законодавчі і нормативно правові акти, що регламентують діяльність з управління персоналом;
цілі і стратегію розвитку підприємства;
основи економік, соціології та психології праці;
технологію пошуку фахівців звикористанням інформаційних систем; методики профвідбору і техніку складаннятестів на профпридатність;
методики проведення тестування, співбесіди;
методи оцінки кандидатів;
основи організації кадрового діловодства;
методи обробки інформації звикористанням сучасних технічних засобівкомунікації і зв’язку, комп’ютерів; порядок розробки та укладення трудовихдоговорів і регулювання трудових спорів.</td><td colspan="2">визначити потребу підприємства в кадрах;
розробляти загальну концепцію підбору персоналу, складати профіль посади;
визначати джерела пошуку кадрів;
здійснювати пошук працівників з інформаційних баз даних, в Інтернеті, за допомогою особистих контактів;
формувати заявки в кадрові агентства та центри працевлаштування населення;
проводити роботу з кандидатами на вакантну посаду;
оцінювати професійні компетенції таособистісні якості кандидатів;
проводити відбір претендентів, яківідповідають вимогам;
оформлювати прийом кандидата на роботу;
відстежувати випробувальний термін іприймати рішення про перехід на постійнівідносини чи звільнення.</td></tr>
</table>

Продовження таблиці 3.1

Особисті якості, необхідні для виконання роботи		
Якості	Обов’язково	Бажано
вміння швидко встановлювати контакт з незнайомими людьми	+	
вміння привернути до себе людей	+	
стресостійкість	+	
вміння самостійно приймати рішення і нести за них відповідальність		+
оптимізм	+	
неконфліктність		+
організованість		

Джерело: складено автором

Професіограма має відображати перелік якостей особи, які є необхідними для успішного виконання професійних обов'язків і становлять основу для досягнення успіху в цій сфері. Вона спрямована на визначення індивідуальності та характерних особливостей фахівця, які впливають на його професійну діяльність.

Для того щоб підбір персоналу був найбільш ефективним потрібно залучити і розглянути якомога більше резюме. Тому необхідно використати спеціальні Інтернет сайти для пошуку роботи (work.ua, rabota.ua, hh.ua). Для роботодавця такі сайти є платними, але зараз це дуже популярний спосіб пошуку роботи, тому він є більш ефективним, ніж розміщення вакансії в друкованих виданнях

Найбільш зручний та ефективний в пошуку є сайт work.ua. На цьому сайті є можливість купувати окремі послуги або пакет послуг. Більш зручніший та економнішим є варіант покупки пакета послуг. Послуги, які пропонує Work.ua представлено в таблиці 3.2

Таблиця 3.2.Послуги платформи Work.ua

Пакети послуг	Назва пакету послуг	Кількість публікацій	Кількість контактів, якіможе відкрити рекрутер сам	Ціна за місяць, грн	Знижка
Стартові пакети послуг	Start	1	10	390	-
	Start-3	3	10	690	2%

Продовження таблиці 3.2

Бізнес пакети послуг	Business Plus-3	3	10	1890	3%
	Business Plus-5	5	10	2990	4%
	Business Plus-10	10	10	5490	5%
Преміальні пакети	VIP	25+	Безліміт	20 000	10%

Джерело: складено автором

Для підприємства EPAM Systems найбільш оптимальним зараз буде використання пакету Start-3, цей пакет включає 3 вакансії в місяць – цього достатньо для підприємства.

Окрім стандартних сайтів пошуку роботи наразі існують сучасні інструменти та методи для ефективного і швидкого рекрутингу. Для пошуку менеджерів середньої ланки та топ-менеджерів рекрутер може використовувати LinkedIn. LinkedIn – це соціальна мережа для ділового спілкування, пошуку співробітників і відкритих вакансій. Також буде актуально використання таких методів пошуку спеціалістів як Boolean Search, X-Ray Search та розширення для Google Chrome. Ці методи та інструменти для пошуку є безкоштовними та простими у використанні та ефективними. Після того як рекрутер виставив вакансію – інформацію про кандидатів потрібно вносити до бази кандидатів. Вести базу кандидатів в Excel – це застарілий спосіб та неефективний. Є багато CRM систем, які можна використовувати для ведення бази кандидатів. У більшості випадків вони є платними, для EPAM Systems в даний період використання платної CRM-системи є небажаним.

Одним із альтернативних варіантів заміни бази кандидатів в Excel є використання безкоштовного продукту Google – Airtable. Airtable – це сервіс, що дозволяє створювати бази даних. Airtable – це інтелектуальний інструмент організації і спільної роботи, який пропонує будь-якій команді будь-якого розміру єдину і централізовану платформу для управління проектами, клієнтами та персоналом. На рис. 3.2. представлено базу кандидатів в Airtable.

Якщо проводити аналогію з Excel, в Airtable «книги» називаються «базами», а «листи» «таблицями». Airtable розглядає записи тільки у вигляді рядків і, на відміну від електронних таблиць, кожному полю запису (колонка) вказується тип: текст, число, посилання, телефон. Типів дуже багато: це може бути навіть оформлений текст, файли, штрих-коди, посилання на інші рядки і формули. Обов'язковість типу уповільнює створення нових таблиць, але спрощує подальшу роботу - значення перевіряються, до них застосовуються необхідні функції.

Рис. 3.2 База кандидатів в Airtable

Джерело: складено автором

Airtable відрізняється потужною особливістю – уявленнями (view). Таблиць в Airtable можна створювати кілька подань, показуючи дані з таблиці в необхідному вигляді. Уявлення дозволяють приховувати непотрібні поля, сортувати рядки, підсвічувати колором за ознакою, фільтрувати рядки за значенням або групувати. Одні і ті ж дані таблиці нам можуть бути потрібні для різного: у кого буде співбесіда, згрупувати кандидатів, які очікують відповідь – уявлення дозволяють легко створювати такі зрізи і фокусуватися на потрібн N з н

Airtable є зручною базою даних, зрозумілою для кожного. Основні переваги полягають в тому, що дану систему можна повністю налаштувати під свої вимоги, вона є безкоштовною, а також є можливість налаштувати автоматичні функції, наприклад такі як автоматична розсилка відповідей кандидатам.

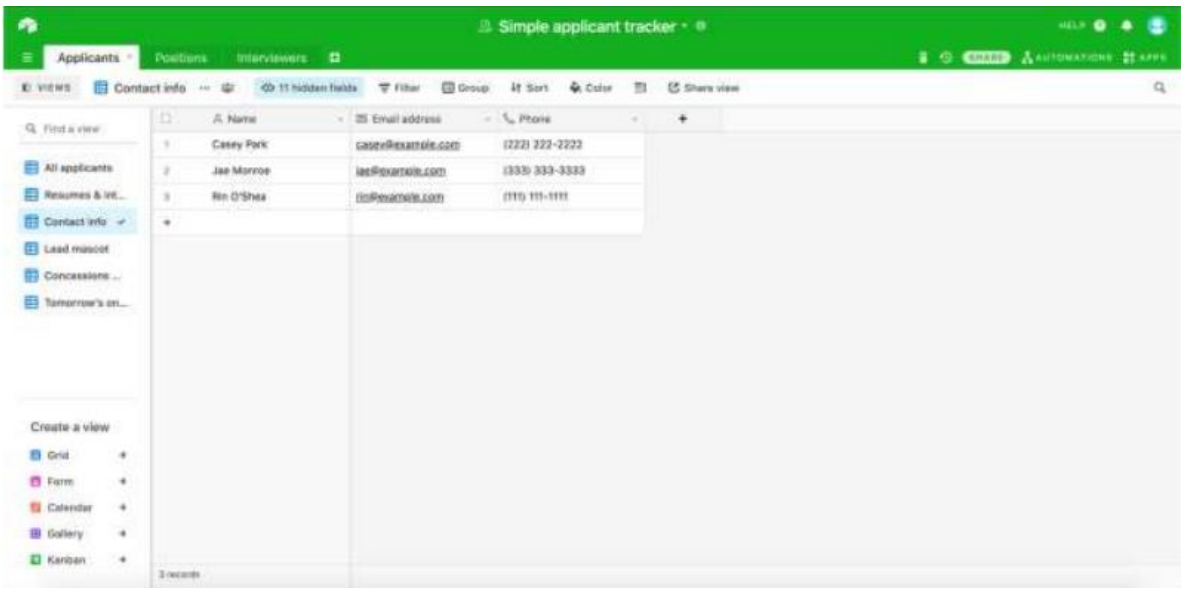

Рис. 3.3 Приклад View в Airtable

Джерело: складено автором

Для побудови багатоканальної системи підбору персоналу та оптимізації процесу підбору персоналу рекомендуємо звернути увагу на програмні продукти українського IT-розробника Nuwork. Nuwork Recruitment Automation Service може не тільки керувати своїми каналами за принципом «єдиного вікна» та інтегрувати інформацію з різних джерел в автоматизованому режимі, але й використовувати додаткові канали для пошуку кандидатів, які раніше не ступали в банк, завдяки вбудованому у функціях. Водночас багатоканальна система автоматизації набору персоналу EPAM Systems буде показана на малюнку 3.4.

Рис. 3.4. Багатоканальна система рекрутингу в автоматизованій програмі Nuwork

Джерело: складено автором

На рис. 3.4 Канали пошуку кандидатів і працевлаштування, які вже використовуються в системі EPAM і будуть автоматизовані, виділені зеленим кольором, канали, які раніше не використовувалися штатними рекрутерами, і можливість їх реалізації будуть виділені червоним кольором у банку. Крім того, послуги Nuwork технічно дозволяють вам автоматизувати комунікацію на основі нашої раніше запропонованої програми найму рефералів.

Серед нових каналів і функцій в системі рекрутингу EPAM Systems будуть наступні:

- Лендінг вакансій. Вбудований редактор цільових сторінок дозволить рекрутерам створювати сторінки вакансій і налаштовувати їх дизайн відповідно до фірмового стилю банку без залучення веб-розробника. Отримані лендинги можна розміщувати в соціальних мережах і пошукових системах, а також піддавати їх веб-аналізу, що корисно для рекрутерів з точки зору аналізу відгуків про вакансії та побудови рекрутингової лінії. Створені цільові сторінки можуть містити інтерактивні елементи - кнопки для виклику чат-ботів, інструменти оцінки кандидатів, онлайн-анкети вакансій
- Месенджер і чат-бот. Зараз чат-боти стають популярним способом спілкування з кандидатами. Спілкування з HR чат-ботами можна здійснювати через різні канали - месенджери з інтерфейсом для створення власних ботів або веб-сторінки веб-сайтів компаній (кар'єрних сайтів).

• Войс-бот. Його принцип роботи полягає в наступному: після публікації вакансії голосовий робот автоматично почне залучати та спілкуватися з претендентом, а претендент, який повідомив про вакансію через будь-який канал, отримає голосове повідомлення про те, що відеоспівбесіда була завершена.

Метод проведення співбесіди, який використовується на підприємстві, підходить для робітників, які займаються безпосередньо виробництвом. Під час співбесіди на керівничі посади та для менеджерів, окрім звичайних питань про біографію та досвід роботи повинні бути присутні нестандартні питання, задача яких – визначити вміння кандидата творчо мислити. Також, краще підготувати завдання для кандидата чи організувати якусь стресову ситуацію, для того щоб подивитися, як кандидат буде себе поводити, але потрібно обов'язково враховувати чи потребує цього позиція.

В результаті співбесіди HR-менеджер, повинен побачити в претенденті на місце менеджера людину, орієнтовану на досягнення позитивного результату. Під час співбесіди менеджер з підбору кадрів повинен мати оціночний лист для того, щоб не загубити важливої інформації. На одну вакантну посаду усі претенденти повинні проходити однакову співбесіду, для того щоб оцінка менеджера була об'єктивною. На кожну вакантну посаду краще розробити окремий вид співбесіди.

З 2020 року у зв'язку з карантином актуальним є онлайн співбесіда. Для того щоб проводити співбесіди онлайн є спеціальні програми для використання, наприклад Skype та Zoom. Наразі є найбільш популярним Zoom, завдяки цій програмі можна проводити співбесіду по відеозв'язку. Онлайн співбесіда – це дуже зручно і для рекрутера і для кандидата, така співбесіди економить час та забезпечує зручне спілкування між рекрутером та кандидатом. Єдиний недолік онлайн співбесіди – це можливі проблеми з Інтернет з'єднанням та проблеми з технікою.

В таблиці 3.4 представлено приклад оціночного листа менеджера з продажу

Після проведення співбесіди менеджер з персоналу повинен заповнити оціночний лист. Оціночний лист заповнюється за результатами співбесіди і тестування для оцінки можливостей кандидата виконувати в повному обсязі роботу, описану в Посадовий інструкції і в заяві на підбір фахівця.

Таблиця 3.4 Оціночний лист для кандидата на посаду: менеджер з продажу

Вільна посада	менеджер з продажу	
П.І.Б. кандидата	Іванов Іван Михайлович	
П.І.Б. і посада інтерв'юера	менеджер з персоналу Чуйко Марина Михайлівна	
Дата оцінки	09.04.2019	
Час приходу	Призначено: 11.00	Фактично: 11.00
Оцінювана характеристика	Бал (від 1 до 5)	Коментар
Оцінка першого враження	5	Пунктуальний, приємний, тактовний, впевнений в собі і попереджувальний до співрозмовника.
Зовнішній вигляд		
Акуратність	4	Сорочка не була свіжою.
Відповідність ситуації	5	
Професійні якості		
Знання продукту	5	Добре знає всю продуктову лінійку.
Досвід роботи на керівних посадах	5	Практично шість років.

Джерело: складено автором

Після того як менеджер з підбору кадрів визначає конкретний список претендентів на посаду, він одразу приймає рішення, щодо тих осіб, які можуть пройти другу співбесіду з керівництвом, але перед цим потрібно ще перевірити надану інформацію. Для цього потрібно передати інформацію про кандидатів до служби безпеки (СБ) компанії. Спеціаліст СБ зобов'язаний провести перевірку цих даних і надати висновок. У разі позитивного відгуку кандидат допускається до наступного етапу процедури підбору.

Після того як остаточно обрано кандидата рекрутер повідомляє результат лише кандидату, який буде прийнятий на роботу, а тим хто не пройшов співбесіду результат не повідомляється. При виявленні невідповідності кандидата вимогам посади на будь-якому етапі підбору рекрутер повинен обов’язково дякувати людині за відгук на оголошення про вакансії і ввічливо йому відмовити. Кандидат може чекати на відповідь компанії і дуже не ввічливо не сказати про результат співбесіди

Для того щоб процес підбору персоналу був максимально ефективним менеджер з підбору персоналу (рекрутер) повинен відвідати курси для підвищення

кваліфікації. Одними з найкращих курсів в Україні для спеціалістів сфери HR є курси в академії Майка Притули. Він є одним з видатних HR-менеджерів України, програма його курсів унікальна та високоефективна.

Тривалість курсів 2 місяці, вартість складає 8000 грн. Програма курсів для менеджерів з підбору кадрів представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Програма курсів для менеджера з підбору персонала

Заняття	Зміст заняття
1	2
1.Підготовка до пошуку. Заявка на підбір і профайл кандидата.	Характеристика рекрутера та його компетенції у сучасному світі. Оптимальний процес рекрутингу від початку до кінця та ключові фактори успіху. Пошук та створення кандидатської бази даних. Використання автоматизованих інструментів рекрутингу, таких як ATS. Збір інформації від менеджера з настановлення для створення опису вакансії
2. Пошук кандидатів в різних джерелах.	Внутрішні та зовнішні методи пошуку кандидатів. Різноманітні канали для пошуку потенційних претендентів. Створення точного опису вакансії. Вибір відповідного каналу залежно від характеристик вакансії..
3.Способи оцінки кандидатів.	Різноманітні методи оцінки кандидатів. Різновиди інтерв'ю. Оцінка кандидатів через телефон, платформи Zoom або Skype. Використання тестів та завдань для оцінки. Виконання оцінки кандидатів менеджером
4.Проведення інтерв'ю з кандидатами.	Важливість мови компетенцій. Використання методів оцінки компетенцій, таких як STAR і CARE. Особливості структурованого інтерв'ю та його етапи. Підходи для визначення зарплатних очікувань кандидата. Розробка Scorecard для оцінки кандидатів.
5.Виявлення мотивації і продаж вакансії.	Як розібратися в реальних потребах кандидата. Використання методів роботи з соціально бажаними відповідями та виявлення брехні. Ефективна стратегія продажу вакансії на різних етапах пошуку. Складання продаючого тексту для оголошення вакансії та супровідного листа. Підготовка до ефективного продажу вакансії під час інтерв'ю.
6. Організація всього процесу рекрутингу.	Етапи успішного рекрутингу. Поширені помилки, що вчиняються. Ефективна співпраця з менеджерами з найму. Як вирішити ситуацію, коли зарплатні очікування кандидатів перевищують доступний бюджет. Звітність для керівництва. Використання аналітики та метрик у рекрутингу.
7.Джоб оффер іадаптація кандидатів.	Сутність поняття "Джоб офер". Рекомендації щодо складання Джоб оферу, який приверне увагу кандидатів. Супровід під час процесу звільнення. Робота з контрофером. Підготовка кандидата до приєднання до компанії. Процес адаптації кандидата в новому оточенні.

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи допоможуть покращити ефективність процесу підбору персоналу на підприємстві EPAM Systems.

3.2 Економічна та соціальна ефективність організаційних заходів

Витрати на вдосконалення системи найму відносяться до витрат на персонал та забезпечення нормальних умов праці персоналу підприємства і навіть звільнення

До них відносяться різноманітні складові, такі як заробітна плата та нарахування, роботодавцеві виплати за соціальним страхуванням, витрати на навчання, витрати компанії на соціальні виплати та пільги, такі як допомога на оплату житла, субсидії на проїзд, одноразова фінансова допомога, додаткові пенсії та інші внески для поточних і колишніх працівників. Також входять витрати на утримання соціальної інфраструктури та надання соціальних послуг, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також виплату премій та інших стимулюючих винагород.

Витрати на підбір персоналу, які витрачало підприємство при підборі персоналу до впроваджених заходів представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. Статті витрат на підбір персоналу до впровадження заходів

Назва організаційного заходу	Статті витрат		Порядок розрахунку витрат	Сума витрат в рік, грн.
	Поточні	Одноразові		
Публікація вакансій на сайті підприємства та розміщення на сайті Центру зайнятості (місяць)	-	0 грн	-	0 грн
Заробітна платня рекрутера (місяць) з ПДФО	18000 грн	-	18000×12	216000
База кандидатів	0 грн	-	-	0

Джерело: складено автором

Сума витрат на підбір персоналу в рік складає 216000 грн. Основна стаття витрат припадає на заробітну плату рекрутера. Підприємство не виділяє додаткові кошти на підбір персоналу і це позначається на швидкості та якості закриття вакансій.

При старому процесі підбору персоналу рекрутер закриває одну вакансію 15-20 робочих днів – це майже один місяць роботи, за цей час може бути простій на підприємстві, а це призводить до втрати прибутку. Також, стара система підбору є неефективною і показник якості закритої вакансії складає лише 30%, тобто лише 30% прийнятих робітників підходять вимогам і вони проходять випробувальний термін.

Витрати на підбір персоналу невеликі, але неправильний підбір кадрів може завдати великих втрат підприємство. Зниження чистого прибутку на підприємстві пов’язано з неякісним і повільним підбором кадрів.

Витрати на реалізацію заходів щодо покращення системи підбору кадрів на підприємстві EPAM Systems відображено в табл. 3.7.

Економічна ефективність – це результат, який можна отримати, порівнюючи показники прибутковості виробництва по відношенню до загальних витрат і використаним ресурсів.

Таблиця 3.7 Розрахунок витрат на реалізацію організаційних заходів

Назва організаційного заходу	Статті витрат		Порядок розрахунку витрат	Сума витрат, грн.
	Поточні	Одноразові		
Публікація вакансій на Work.ua (місяць)	-	680 грн	680×12	8160 грн
Пошук, використовуючи, Boolean Search, X-Ray Search, LinkedIn (місяць)	-	0 грн	-	0 грн
Trello	-	0 грн	-	0 грн
Заробітна платня рекрутера (місяць)	18000 грн	-	18000×12	216000
База кандидатів - AirTable	0 грн	-	-	0 грн
Заробітна платня спеціаліста служби безпеки	6000 грн	-	6000×12	72 000 грн
Курси для рекрутера	-	8000	8000×1	8000

Джерело: складено автором

Сума витрат на реалізацію організаційних заходів щодо покращення процесу підбору кадрів за рік складатиме 304 000 тис. грн. Витрати на підбір персоналу після впровадження заходів перевищують у два рази витрати на підбір персоналу до впровадження заходів.

Зміна після впровадження запропонованих заходів:

1) Швидкість закриття вакансії зросте в 2,8 разів, тобто закриття вакансії зменшиться з 15-20 робочих днів до 5-7 робочих днів.

2) Якість закриття вакансій підвищиться с 30% до 80%. Це знизить плинність кадрів, покращить продуктивність праці робітників та вплине на підвищення прибутку.

3) Якщо на підприємстві будуть запровадженні запропоновані заходи то імовірно, що прибуток зросте на 10%. Чистий прибуток після впровадження заходів буде складати 1576,3 тис. грн., прибуток збільшиться на 143,3 тис. грн.

4) Одним із показників економічної ефективності є рентабельність витрат. Рентабельність собівартості - це коефіцієнт, що показує величину виручки від одного витраченого рубля і розраховується як відношення чистого прибутку до загальних витрат на створення продукту і подальшу реалізацію. Після впровадження заходів окупність становить 142%, тобто вартість окупається.

Для того щоб визначити доцільність впроваджених заходів, було визначено витрати на рекрутенгове агентство до якого підприємство могло звернутись за послугами, якщо б не мали штатного рекрутера. Було визначено економічну ефективність. Економічна ефективність розраховується за формулою 3.1.

$$Е_К = В_{\text{на користь рекрут. комп.}} - В_{\text{на підбір вл. Силами}} \quad (3.1)$$

де $В_{\text{на користь рекрут. комп.}}$ – витрати, які пов’язані з виплатами рекрутинговій компанії за рік, грн, $В_{\text{на найм вл.}}$ силами – витрати на підбір власними силами за рік, грн.

Вартість на користь рекрутингової компанії за рік визначається за формулою 3.2:

$$В_{\text{на користь рекрут. комп}} = ЗПр * Н * М * В/100\% \quad (3.2)$$

де ЗПр – сукупний річний дохід прийнятого на роботу кандидата, грн

В – відсоток, який встановлює рекрутингова компанія, %

Н – кількісна норма закритих вакансій встановлена підприємством; М – кількість місяців.

Сукупний річний дохід прийнятого на роботу кандидата визначається за формулою 3.3:

$$ЗП_р = ЗП_{міс} * 12 \quad (3.3)$$

де $ЗП_{міс}$ – дохід прийнятого на роботу кандидата за місяць, грн

Дохід прийнятого на роботу кандидата за місяць становить в середньому 10000 грн, тоді:

$$ЗП_р = 10000 * 12 = 120000 \text{ грн}$$

Відсоток, який встановлює рекрутингова компанія, становить 10% (за даними міжрегіональної рекрутингової компанії НАВІГАТОР).

$$В_{\text{на користь рекрут. комп за 1 вакансію}} = 120000 * 10/100 = 12\,000$$

грн за одну вакансію за рік.

На підприємстві за норму є закриття трьох вакансій в місяць, в рік кількість вакансій буде складати 36. Сукупні витрати за послуги рекрутингової компанії розраховується за формулою:

$$В_{\text{на користь рекрут. комп}} = 12\,000 * 36 = 432\,000 \text{ грн}$$

витрати на послуги рекрутингової компанії в рік, при умові, що кожного місяця буде 3 вакансії.

$$Е_к = 432\,000 – 304000 = 128\,000 \text{ грн}$$

Економічний ефект складатиме 128 000 грн. Впровадивши запропоновані заходи для покращення процесу підбору персоналу процес за ефективністю буде дорівнювати ефективності підбору рекрутингової компанії, але підприємство зможе зекономити 128 000 грн, виконуючи підбір самостійно. Також, у майбутньому менеджер з підбору кадрів зможе ділитися досвідом з колегами і підприємство зможе не витрачати кошти на навчання нових рекрутерів.

Тобто, можна зробити висновок, що економія витрат складає 128 000 грн, індекс дохідності більше 1, а час окупності витрат становить менше року, все це свідчить про доцільність витрат.

Соціальну ефективність запропонованих організаційних заходів представлено у табл. 3.7.

Запроваджені організаційні заходи щодо покращення системи підбору персоналу на підприємстві EPAM Systems є соціально ефективними, тому що результатами цього є: фундамент до побудови системного підходу до управління ефективності персоналу, підвищення рівня обґрунтованості прийнятих рішень, підвищення кваліфікації менеджера з підбору кадрів, персонал, для якого трудова діяльність є не тільки засобом отримання заробітку, а й середовищем для розкриття свого потенціалу.

Таблиця 3.7 Соціальна ефективність запропонованих організаційних заходів

Науковий результат	Назва організаційного заходу	Характеристика соціальної ефективності
Удосконалення системи підбору персоналу на вітчизняних підприємствах.	1.Розробка	Підвищення стабільності кадрового складу,
	удосконаленої	зниження надлишкової плинності,
	процесу підбору	збільшення гарантії зайнятості для
	наймання персоналу	працівників, позитивний вплив на клімат в
		колективі.
	2.Розробка професіограми оціночного листа	Зниження плинності кадрів, якісний відбір кандидатів.
	3. Курси для менеджера з підбору кадрів.	Підвищення мотивації працівників до праці, залучення більш цінних кандидатів на вакантні посади.

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи щодо покращення системи підбору персонал на підприємстві є необхідними та корисними, завдяки ним є можливість знизити плинність кадрів та збільшити чистий прибуток підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті формування та розвитку інформаційної економіки, що базується на знаннях та інформаційно-комунікаційних технологіях, IT-сфера стала ключовим сектором, який визначається стандартами доходності, темпами зростання та інвестиціями. Успіх підприємств у цій галузі залежить від компетентності їх персоналу, який створює нематеріальні послуги, такі як програми, цифрові рішення, знання, системну інтеграцію, мережі та штучний інтелект. В цих умовах рекрутинг, як система привертання найкращих працівників, став особливо актуальним, вимагаючи переосмислення процесів, технологій та тенденцій у цій галузі.

У першому розділі було досліджено концепцію рекрутингу персоналу та його складових, таких як підбір та відбір персоналу, зовнішній та внутрішній рекрутинг, а також методи підбору та відбору персоналу. Описано різні техніки співбесід, такі як стрес-інтерв'ю, структуроване інтерв'ю, інтерв'ю за компетенціями або поведінкове інтерв'ю, інтерв'ю з аналізом метапрограм (особистісне інтерв'ю), Case-інтерв'ю та бізнес-інтерв'ю. Досліджено особливості новітніх методів набору персоналу в IT-сфері, таких як когнітивний рекрутинг, соціальний рекрутинг та формування HR-бренду. Описано соціальний рекрутинг як процес пошуку та найму кандидатів через соціальні медіа та когнітивний рекрутинг як процес привертання персоналу з використанням штучного інтелекту.

У другому розділі була проаналізована система рекрутингу персоналу у компанії EPAM Systems, яка є аутсорсинговою компанією в IT-сфері. Аналіз кадрового потенціалу компанії показав швидкий приріст персоналу, що зумовлено успішною діяльністю компанії на ринку та задоволенням потреб замовників. Компанія використовує як традиційні, так і новітні методи рекрутингу. Аналіз рекрутингу свідчить про те, що найбільш ефективним джерелом привертання IT-фахівців є рекомендації вже працюючих співробітників. Однак аналіз процесу відбору персоналу для однієї з вакансій вказує на низьку ефективність заповнення

цієї вакансії, що може бути пов'язано з недостатньо точним портретом кандидата на етапі публікації вакансії та початку ресерчу.

У третьому розділі було проведено дослідження та ідентифіковано періодизацію етапів вітчизняного IT-рекрутингу. Сформульовано рекомендації щодо розширення джерел пошуку персоналу, поліпшення процесу підбору та вдосконалення технологій відбору персоналу з урахуванням тенденцій цифровізації та роботи у віддаленому режимі. Запропоновано автоматизацію процедури відбору персоналу з використанням програмного комплексу Airtable та Trello, а також наголошено на подальших напрямах вдосконалення процесу набору персоналу. В ході дослідження була впроваджена автоматизація процесу відбору персоналу за допомогою програмного забезпечення Airtable та Trello, що дозволило зменшити час заповнення вакансій майже в 4 рази та знизити час пошуку кандидата в 1,5 рази. Загальний аналіз свідчить про те, що рішення автоматизувати процес рекрутингу в EPAM Systems було дуже вдалим, і компанія активно використовує сучасні методи підбору та управління персоналом.

Загальний висновок полягає у тому, що формування та розвиток інформаційної економіки, що базується на знаннях та інформаційно-комунікаційних технологіях, підніс IT-сферу на передове місце відносно рентабельності, темпів зростання та інвестицій. Успіх підприємств в цій галузі визначається компетентністю персоналу, який створює нематеріальні послуги, такі як програми, цифрові рішення, know-how, системна інтеграція, мережі та штучний інтелект. Це призвело до запеклої конкуренції на ринку праці за унікальними талантами та фахівцями з високим інтелектуальним потенціалом, широким досвідом та високим рівнем технічних навичок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Логвиненко Б. І. Дослідження методів управління поведінкою економічних агентів на підприємствах з використанням інструментів штучного інтелекту. *Економіка промисловості*. 2022. №º 5 (97). С. 81-92. DOI: https://doi.org/10.15407/econindustry2022.04.078.

2. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73.

3. Варіс І., Кравчук О., Спіріна К. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28.

4. Danylenko O. Needs in generation z's professional development in the digital era. *Economic scope*. 2020. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-13.

5. Digitalization of the educational process: the views of students / L. V. Shchetinina та ін. *Business inform*. 2021. Т. 2, № 517. С. 94–98. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-94-98.

6. Kravchuk O. I., Varis I. O., Tsiopa A. R. Digitalization of staff involvement through job portals. Business inform. 2021. Т. 6, № 521. С. 282–297. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297.

7. Kravchuk O., Varis I., Bidna T. Demand of HR-competency in Ukraine: changes and challenges at the labor market under pandemic COVID-19. Social and labour relations: theory and practice. 2021. Т. 11, № 1. С. 14–30. URL: https://doi.org/10.21511/slrtp.11(1).2021.02.

8. Voloboieva I. O., Kravchuk O. I., Varshava D. V. The value dimension of the employer brand: influencing the staff engagement. *Business inform*. 2021. Т. 4, № 519. С. 302–309. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309.

9. Vonberg T., Holovko A. Trends of personnel recruitment development through the prism of digital innovation. *Market infrastructure*. 2020. № 45. URL: https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13.

10. Personnel employment management: concept and evaluation / L. Shchetinina та ін. *Galic'kij ekonomičnij visnik*. 2021. Т. 68, № 1. С. 151–158. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151

11. Маршавін Ю., Кицак Т., Василенко А. Розвиток конкурентних переваг ринку праці України в сучасних умовах. *International science journal of management, economics & finan*ce. 2022. Т. 1, № 3. С. 151–163. URL: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.12

12. Цимбалюк С., Проценко В. Реформування системи управління персоналом медичного закладу. Сучасні економічні аспекти розвитку держав, регіонів та суб'єктів господарювання. 2021. URL: https://doi.org/10.36074/mcnd-23.04.2021.economics.04

13. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes / A. Kolot et al. Problems and perspectives in management. 2022. Vol. 20, no. 1. P. 322–341. URL: https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27

14. Varis I., Kravchuk O., Zavhorodnia S. Business's digital transformation: choice, implementation and improvement of CRM-systems. Marketing and Digital Technologies. 2021. Vol. 5, no. 2. P. 48–66. URL: https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5

15. Kravchuk O. Personnel management professional standards: development and implementation in Ukraine. Social and labour relations: theory and practice. 2020. Vol. 9, no. 1. P. 71–84. URL: https://doi.org/10.21511/slrtp.9(1).2019.07

16. Кир'янова О.В. Зміни в екосистемі людського капіталу в умовах пандемії. Актуальні проблеми та перспективи розвитку соціальнотрудових відносин в умовах цифрової економіки: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції, 9–10 вересня 2021 . Полтава : ПУЕТ, 2021. – 135 с. с.54-57.

17. Кир'янова О.В., Вознюк Н. Управління розвитком персоналу в нових соціоекономічних реаліях. Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення : Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, 11 травня 2022 р. м. Київ, Частина 1. Київ, 2022. С.

18. Кравчук О., Варіс І., Кир'янова О. Комплексний аналіз віртуального командного менеджменту в організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-21

19. Vonberg T. V. Remote employment: new challenges and opportunities. *Business inform*. 2020. Vol. 4, no. 507. P. 259–265. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-259-265

20. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2018. № 1(51). С. 223–229. URL: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).223-229

21. Arthur R. Studying the UK job market during the COVID-19 crisis with online job ads. Plos one. 2021. Vol. 16, no. 5. P. e0251431. URL: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0251431

22. Jim Harter. Dismal employee engagement is a sign of global mismanagement. Gallup.com. URL: https://news.gallup.com/opinion/gallup/224012/dismal-employee-%20engagement-sign-global-mismanagement.aspx

23. Розділ 3. Залучення талантів: поява когнітивного рекрутингу. «Делойт» в Україні. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2017-3rd-trend.html

24. Рекрутинг – вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Рекрутинг

25. Хедхантинг – вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Хедхантинг

26.Гейміфікація – вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Гейміфікація

27. Що таке рекрутинг персоналу?. Моя освіта. URL: https://moyaosvita.com.ua/robota/shho-take-rekruting-personalu/

28. Методи підбору персоналу: п'ять рекомендацій. Цікавості. URL: https://cikavosti.com/metodi-pidboru-personalu-p-yat-rekomendatsiy/

29. Про зайнятість населення. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text

30. Autry A. 2018 employee engagement & loyalty statistics. The Access Perks Employee Benefits Blog. URL: https://blog.accessperks.com/2018-employee-engagement-loyalty-statistics

31. Online training of employees of the enterprises in the creative economy: benefits and features / N. Danylevych et al. Lecture notes in business information processing. Cham, 2022. P. 65–84. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-23012-7_5

32. Малєєва О.В. Система інформаційної підтримки процесів рекрутингу в IT-компанії. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2018. № 2 (4). С.25-33

33. David E. Guest. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. Human Resource Management Journal, Vol 27, no 1, 2017, pages 22–38.

34. Гогот М.М., Чупріна М.О. Використання інформаційних систем в управлінні персоналом. Збірник наукових праць молодих вчених КПІ ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління». 2017.

35. Щетініна Л. В., Яструбинська А. Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. Соціально- трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 2 (14). С. 259–266.

36. Шульгіна Т. С. Сучасні технології підбору персоналу / Т. С. Шульгіна,

К. О. Павленко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. – 2017. – № 23(3). 37. Іванов С. М. Аналіз переваг використання smart-технологій в економіці / С. М. Іванов // Економіка та держава. – 2018. – № 7. – С. 35–38

38. Зленко А. М. Особливості національного рекрутингу / А. М. Зленко, О. Д. Ісайкіна, Д.А. Мірошниченко // Економічний вісник університету. – 2018. – № 37/1. – С. 75–84.

39. Базалійська Н.П. SMART-рекрутинг як сучасний інструмент найму HR в бізнес-економіці //Theory and practice of modern science: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1), April 23, 2021. Kraków, Republic of Poland: European Scientific Platform. – С.46-49 40. Жиляєва І. Ю. Узагальнення та класифікація показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві / І. Ю. Жиляєва . –

2018

41. Кадрова аґенція – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Кадрова_аґенція

42. Ільєнко А. В., Чуб О.В., Новітні тенденції у диференціації заробітної плати за видами економічної діяльності в Україні, / О.В.Чуб, А.В.Ільєнко // *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. — 2020. — № 6. С. 78-86

43. Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 257–262. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262

44. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. Економічний простір. 2018. № 131. С. 53–63. URL: http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197

45. Вонберг Т. В., Головко А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 313–318. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318

46. Zhukovska, V., Piatnytska, G., Raksha, N., Lukashova, L. and Salimon, O. HR-manager: Prospects for Employment in the Labor Markets // The 3rd Eastern European Conference of Management and Economics (EECME 2021) – Sustainable Development in Modern Knowledge Society. 2021, SHS Web Conf., Vol. 111. DOI: https://doi.org/10.1051/shsconf/202111101011

47. Ярова М. Тренди-2021: яким буде IT-рекрутинг в Україні. URL: https://ain.ua/ru/2021/01/05/it-recrut-iing-2021/

48. Edwards L.-A. Culture Driven Recruiting: There is No «Talent War» if You Eliminate the Competition. Palmetto Publishing Group, 2018. 101 p.

49. Lauby Sh. The Recruiter's Handbook: A Complete Guide for Sourcing, Selecting, and Engaging the Best Talent. Society For Human Resource Management, 2018. 288 p

50. Наумік К.Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації / Наумік К.Г., Жиляєва І.Ю. // Проблеми економіки. -No 2. –2010. –С. 56-60.

51. Скібська К., Панасюк О. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. Вісник Хмельницького національного університету Серія: «Економічні науки». 2023. Випуск 2. С. 7-12. DOI:https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-1

UNICHECK

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015324343

Дата перевірки:
30.05.2023 16:01:39 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
30.05.2023 16:07:28 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: **Райхіль_керівник_Скібська**

Кількість сторінок: **49** Кількість слів: **9674** Кількість символів: **75764** Розмір файлу: **853.83 KB** ID файлу: **1014994529**

27.8% Схожість

Найбільша схожість: **24.7%** з Інтернет-джерелом (http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24502/1/%d0%a6%

27.2% Джерела з Інтернету	17	Сторінка 51
4.23% Джерела з Бібліотеки	60	Сторінка 51

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	198