

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Впровадження Data Driven Approach у HR-відділі компанії

Виконав: студент 2 курсу, групи СУП19м
спеціальності 073 “Менеджмент”

Марченко А. О.

Керівник: к.е.н. Пилат Н. І.

Рецензент: Альхімович О.С.

Львів 2021

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ДОЦІЛЬНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДХОДУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ДАНИХ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Опис компанії ProSteer Group та історичний контекст діяльності HR-функції.....	5
1.2. Проблема збору та аналізу HR даних в компанії та її вплив на бізнес.....	10
1.3. Позитивні фактори та обмеження впровадження підходів оцифрації даних в компанії	13
1.4. Гіпотези проекту та критерії його успішності.....	16
1.5. Теоретичні аспекти та світова практика	20
РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ	23
2.1. Етапи впровадження проекту.....	23
2.2. Метрики проекту та зацікавлені сторони.....	29
2.3. Реалізація оцифрації даних в існуючих HR процесах та використані інструменти	33
2.3.1. Адаптація та інтеграція.....	33
2.3.2. Рекрутинг.....	37
2.3.3. Звільнення	50
2.3.4. Оцінка рівня залученості працівників.....	56
2.3.5. Оцінка рівня задоволеності сервісом HR в компанії.....	61
2.4. Вплив оцифрації HR процесів на досягнення цілей компанії.....	61
2.5. Впровадження культури користування HR даними та новими HR інструментами	63
РОЗДІЛ 3. РЕСУРСИ ПРОЕКТУ ТА ВПЛИВ НА БІЗНЕС	67
3.1. Використані ресурси для реалізації проекту, та його бюджет.....	67
3.2. Розрахунок показника повернення інвестицій в проект (ROI).....	73
3.3. Перші результати після оцифрації головної групи HR даних	75
ВИСНОВОК.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Питання важливості використання даних в бізнесі ніколи не ставилось під сумнів. На основі даних приймалися і приймаються важливі рішення, які впливають на життєдіяльність груп людей, малих компаній, великих корпорацій-гігантів та урядів країн. В теперішній час, ті організації, які не опанували культуру збору та аналізу даних та перетворення інформації в вигідні рішення, просто говорячи, не виживають на ринку серед конкурентів. Покоління X та мілленіали ще можуть пригадати ті часи, коли існував брак інформації і, бувало, необхідно було витратити дні чи тижні для того, щоб дістати книгу, отримати поштову листівку або просто роздобути улюблену музику. Тепер, для покоління Z, це звучить не більше як забутий багаж минулого. Сучасне людство буквально потопає в різноманітних даних. Брак інформації змінився на її надлишок. Відтак, щоб успішно опанувати інформаційний потік і використати його на власну користь, необхідно володіти мистецтвом роботи з даними і розуміти, що саме потрібно робити, аби ґрунтуючись на інформації приймати вірні рішення в бізнесі та житті.

Згідно дослідження Forbes, більше як 95% бізнесів відчувають певні потреби в управлінні неструктурованими даними, і близько 40% відмічають, що мають це робити на постійній основі [0]. Це черговий раз підтверджує актуальність керування даними для сучасних організацій.

Як описано в звіті Forrester [2], на передову виходять «insight-driven» компанії, загальний дохід яких до 2021 року мав би скласти 1.8 трлн. доларів США. Такі компанії детально аналізують дані та інсайти, котрі виникають як результат аналітики даних, і використовують це як свою конкурентну перевагу на ринку. Таким чином, можемо стверджувати, що вміння працювати з даними в сучасній реальності є необхідністю для розвитку та досягнення фінансової успішності організацій.

Двома головними передумовами написання даної роботи на таку тематику стали такі причини.

- Реальна потреба, яка існує в HR відділі компанії,
- Особистий професійний інтерес автора в питаннях HR аналітики та оцифрації HR процесів.

Надалі, по ходу знайомства з роботою, можна буде детальніше зрозуміти в якому поточному стані перебувають процеси збору та аналізу даних в HR, і, головне, чому відсутня внутрішня культура HR аналітики, як явища, в компанії. Ключовими моментами, які будуть висвітлені, можемо називати проблеми збору даних, їхньої оцифрації та уніфікації, візуалізації та доступності для ключових стейкхолдерів.

Однією ж з головних задач проекту є переведення HR функції в розряд таких, які можуть бути заміряні і ефективність якої можна легко побачити завдяки зрозумілим та чітким показникам. В середній та довготерміновій перспективі є підстави вважати, що впровадивши підхід прийняття рішень на основі даних в компанії будуть покращені показники залученості персоналу, та буде зменшена плинність.

Автор роботи планує виступати головним ініціатором та рушійною силою по запровадженню відповідних змін, а також взяти на себе роль апологета підходу, сподіваючись, що після його реалізації та впровадження у HR відділі, позитивні практики зможуть бути використані і на рівні цілої компанії.

РОЗДІЛ 1

ДОЦІЛЬНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДХОДУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ДАНИХ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Опис компанії ProSteer Group та історичний контекст діяльності HR-функції

Компанія ProSteer Group – це організація, основним бізнесом котрої є торгівля різноманітними товарами. Ці товари є чітко поділені на бізнес-тематики, які буде описано нижче. Також в компанії існує підрозділ – IT prosteer. Це, за своєю концепцією, класична аутсорсингова компанія, яка наразі є досить автономною гілкою бізнесу групи компаній ProSteer Group.

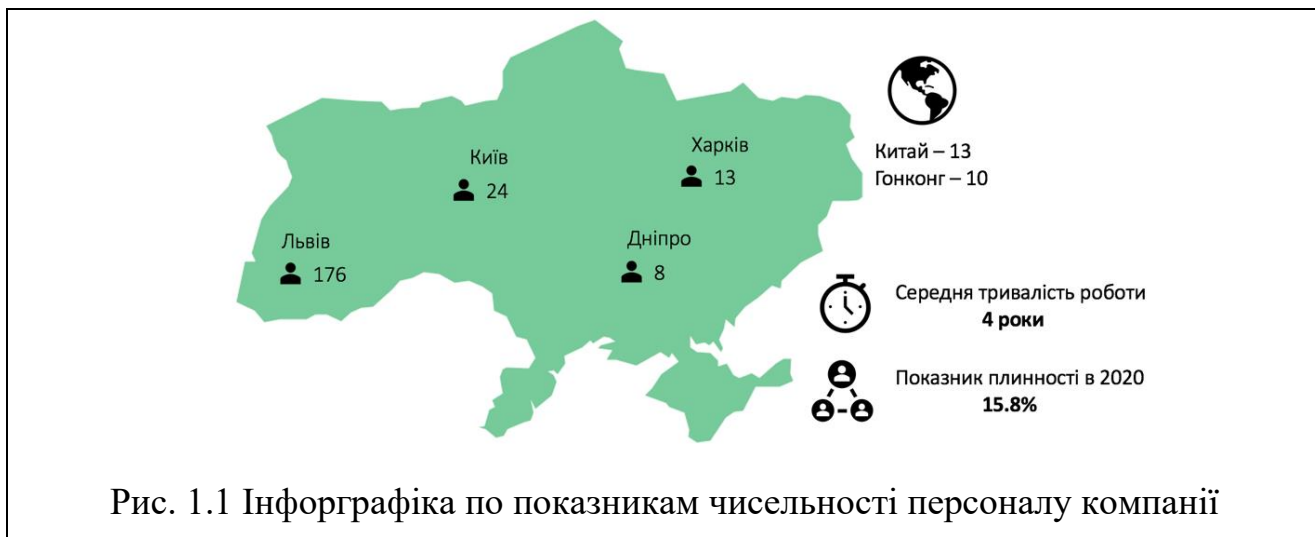
В основному, більшість товарів, якими торгує компанія продаються з e-commerce майданчиків, які були розроблені внутрішніми ресурсами. Додатково, є також і фізичні точки продажу, які розташовані у великих містах України. В компанії існує власний центр досліджень та розробок, який випустив власні паяльні станції та ряд рішень для автоелектроніки.

Організаційно, компанія представляє собою матричну структуру. Це виражається в наявності, як функціонального, так і проектного підпорядкування у працівників компанії. Відділи, які найбільше генерують дохід є найчисельнішими відділами компанії. Це відділи продажу та маркетингу.

Останній рік компанія з перемінним успіхом намагається викристалізувати цінності, які мали б бути взяті для побудови HR стратегії і надалі, які мали б стати базою для інших, ще не побудованих процесів організації.

Географічно, компанія представлена у Львові, Києві, Харкові та Дніпрі. З головним офісом у Львові, а на міжнародній мапі компанія представлена офісами в Китаї та Гонконгу.

Станом на кінець січня 2021 року в компанії працює 245 працівників. Середній стаж роботи – 4 роки. Відсоток керівників відділів та топ-менеджерів компанії складає близько 10-ти серед загальної кількості працівників.



Бізнес тематики компанії:

- GSM Hard and Soft – продаж програмних рішень для мобільних телефонів.
- Car Solutions – розробка і продаж автомобільної електроніки.
- Masteram – найрізноманітніші інструменти та обладнання для лабораторій, дослідницьких центрів, незалежних винахідників та експериментаторів.
- STEM – продаж розвиваючих іграшок, конструкторів, головоломок тощо.
- IT prosteer – аутсорсингова ІТ компанія, що працює із закордонними замовниками, але знаходиться під егідою ProSteer Group.

Як окрема функція HR напрямок в компанії є представлений майже від початку заснування організації. Зараз є досить складно визначити якою саме була еволюція HR функції протягом останніх 15 років. Що можна сказати з впевненістю, що за цей час було створено досить багато процесів, процедур та їхніх описів. Помітно, що документувалась велика кількість політик та практик.

Проте, далеко не усі класичні HR напрямки є описані і багато яких процесів виконуються інтуїтивно, по старій пам'яті стейкхолдерів цих процесів.

Негативним моментом є те, що з плином часу і зміною контексту та потреб ці процеси не модифікувались і не зазнали переосмислення.

Для прикладу, практика підписування обхідних листів при звільненні давно втратила свою актуальність, але, тим не менше, цю процедуру продовжували механічно виконувати спираючись на історичний контекст.

Таким чином, зараз існує великий історичний багаж неактуальних HR практик з однієї сторони, та брак важливих налагоджених HR функцій, з іншої. Якщо, станом на початок 2021 року, ми можемо говорити про більш менш налагоджені процеси рекрутингу, онбордінгу та звільнення, то напрямки компенсацій та пільг, навчання та розвитку, планування ресурсів ще тільки належить побудувати та грамотно впровадити в організації.

Структура відділу HR

Структурно, HR відділ довгий час складався з таких посад:

- Керівник відділу HR
- Рекрутер
- HR-Менеджер

Власне, саме такі посади існують і в теперішній момент, по одній людині на кожну посаду. Дана структура є максимально простою і такою, яка виконує поточні потреби організації. Відтак, найближчим часом склад і структура відділу не будуть змінені.

Головні функції відділу

Класично, HR функція в ProSteer Group відповідає за ряд напрямків:

- Пошук і підбір персоналу
- Адаптація нових працівників
- Адміністрація внутрішніх інформаційних ресурсів компанії
- Підтримка керівників з огляду збереження існуючого персоналу
- Адміністрація процесу звільнення
- Менеджмент внутрішніх та зовнішніх подій

Вище вказані напрямки компенсацій та пільг, навчання та розвитку та планування ресурсів наразі не можемо виділити як такі, котрі є чітко окреслені та сформовані. Тому їх неможливо записати в зону відповідальності HR.

Певною особливістю, яка обумовлена історичним контекстом, є функція адміністрування зарплат усіх співробітників компанії, котра наразі виконується відділом HR.

Відсутність керівника відділу та внутрішній імідж HR функції

Починаючи з середини 2019 року і до серпня 2020 року компанія працювала без керівника відділу HR. Керівництву компанії не вдавалось знайти кандидата на цю посаду, відтак, велика частина управлінської роботи, яку виконував керівник відділу, впала на плечі існуючих, на той момент, членів команди.

В результаті, компанія опинилась в ситуації, коли ані управлінська, ані адміністративна гілка HR відділу не могла ефективно функціонувати.

Управлінська – оскільки в існуючих членів команди бракувало ряду управлінських компетенцій, адміністративна – оскільки елементарно відбувся брак ресурсів для закриття операційно-адміністративних питань. Як наслідок, рівень HR сервісу в організації різко знизився. Відбулось вигорання HR спеціалістів, які мали (але об'єктивно не могли) відігравати ролі керівника та HR менеджера одночасно.

Прийшовши в компанію в серпні 2020 року, і провівши інтерв'ю з керівниками відділів, автор роботи виявив, що існує нейтрально-негативний імідж HR функції в очах співробітників. Негативні відгуки були спрямовані на низький рівень HR сервісу, низьку швидкість реакції на звернення співробітників, некомпетентні рішення та низьку емпатійність членів команди.

Таким чином, рівень сприйняття HR відділу, як важливої і цінної для бізнесу функції є на досить низькому рівні, що може суттєво знижувати залученість та задоволеність працівників компанії загалом.

Підтримка процесів і стратегія

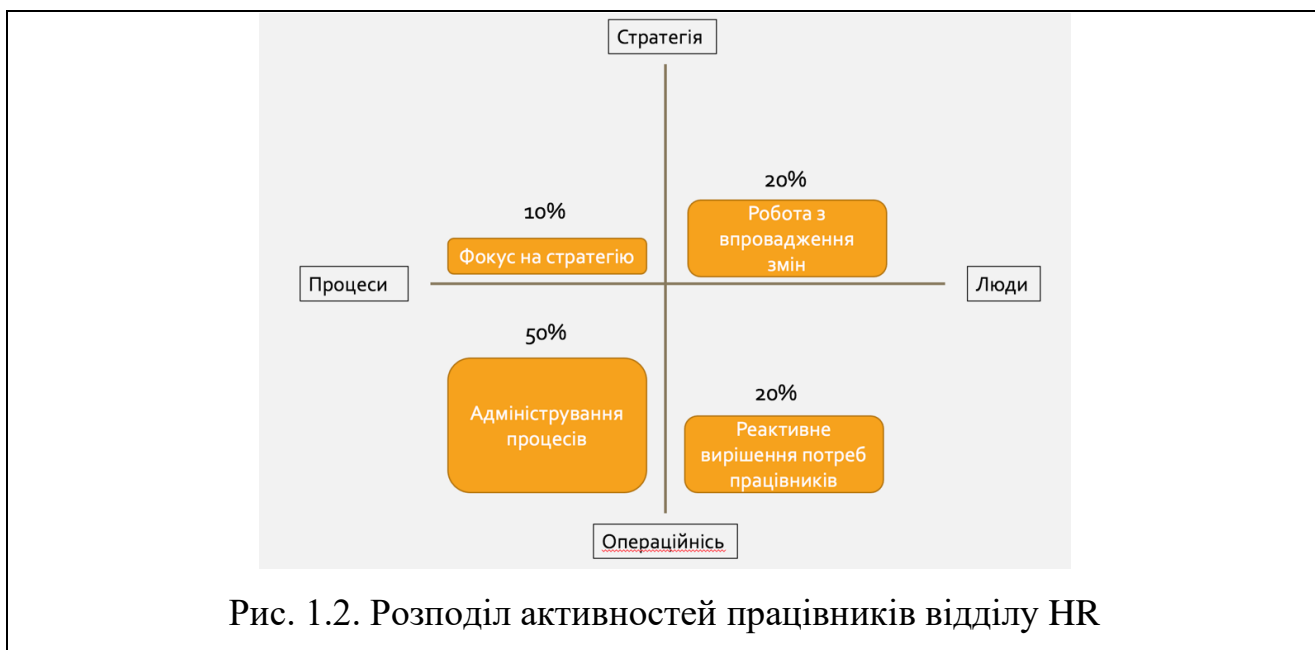
Історичний контекст розвитку HR функції в ProSteer Group зводиться, більшою мірою до адміністрування та підтримки життєдіяльності базових процесів. Довший час HR напрямок не розглядався як такий, який може виконувати бізнес-партнерську роль з ухилом на стратегічну площину.

Зараз досить важко дати відповідь чому саме так складалось. Тим не менше, при аудиті HR процесів та пошуку больових зон стало очевидно, що HR напрямок не еволюціонував і багато процесів були вже не конкурентоздатними у порівнянні з такими ж процесами в інших компаніях.

Варто відмітити, що поточна візія керівництва компанії дещо трансформувалась. Як мінімум, є розуміння важливості HR функції як напрямку і представники відділу стали часто отримувати місце за столами переговорів де приймаються рішення рівня компанії.

Тим не менше, шлях перебудови в справжню стратегічну функцію бізнес партнерства є лише розпочатий. Приблизно 70% типових задач, якими займаються працівники відділу (включно з керівником) можна швидше віднести до операційних, ніж до стратегічних.

Для наочності і приблизного розуміння, можна накласти поточну HR діяльність в компанії на класичну модель Дейва Ульріха [3]. Приблизний розподіл активностей виглядатиме таким чином:



Малоймовірно, що найближчі пів року вдасться істотно збільшити частку стратегічних задач, адже поточним пріоритетом є підтримка старих та впровадження нових процесів. В тому числі і процесів оцифрації HR даних та максимальної доступності цих даних для основних стейкхолдерів компанії.

1.2. Проблема збору та аналізу HR даних в компанії та її вплив на бізнес

Окреслюючи поточну ситуацію зі збором та аналізом даних в ProSteer Group, слід її декомпонувати на деякі елементи, аби змогти глибше увійти в контекст та зрозуміти суть даного питання.

Перший, і, мабуть, найбільш критичний елемент, який і породжує дану проблему – **відсутність культури, дисципліни та практик збору та аналізу HR даних в компанії.**

З однієї сторони можна стверджувати, що ніколи не було зовнішнього стимулу від власників чи керівництва компанії в сторону HR відділу, аби така діяльність велась та контролювалась. З іншого ж боку – внутрішньої мотивації у HR відділі та, мабуть, гострої потреби в грамотній аналітиці даних теж ніколи не було. Такий стан речей знаходить рефлексію з вище вказаним твердженням про те, що історично, HR функція була більшою мірою сервісною і реактивною, ані ж з фокусом на стратегічні аспекти та проактивні рішення на основі даних.

Відтак, напрямок аналітики HR даних існував довший час на доволі примітивному і низькому рівні. І якщо, власне, збір даних, певною мірою, мав місце то подальші дії, які стосувались саме аналітики були відсутні.

Класично, збір даних має сенс лише тоді, коли ми чітко розуміємо для чого ми цей збір проводимо, як ми збираємось використати ці дані та яку бізнес потребу ми вирішимо, якщо проведемо повний цикл аналітики.

Розглянути поточний стан HR напрямку в контексті наявності тих чи інших елементів циклу аналітики даних, можна на «рис. 1.3.».



Рисунок 1.3. Наявні елементи циклу HR аналітики

Наразі, слід поставити важливе питання – для чого компанії мати налагоджену систему збору та аналізу HR даних? Яку додаткову вартість принесе впровадження цього напрямку в HR?

Для автора роботи відповідь лежить на поверхні і виглядає наступним чином. Доки робота певної функції чи напрямку не може бути виміряна, як мінімум, в числових показниках, а як максимум в грошовому еквіваленті, доти неможливо говорити про визначення наскільки ця функція є ефективною.

Відтак, відсутність побудованого процесу збору та аналізу даних в HR приводить до наступних проблем:

Таблиця 1.1

Проблеми відсутності процесів збору та аналізу даних

Що відбувається	Чому це проблема для бізнесу
Не аналізуємо дані	Не розуміємо помилок минулого і не можемо їх уникнути в майбутньому
Приймаємо багато рішень на основі власних відчуттів не спираючись на дані	Ризик прийняття неправильних рішень
Не розуміємо які практики є ефективними, а які ні	Не розуміємо куди інвестувати і втрачаємо кошти

Відсутні метрики ефективності HR функції	Не можемо на основі даних показати ефективність роботи HR функції і її цінність для організації
--	---

В поточній ситуації, коли репутація HR відділу в компанії не є надто хорошою, такі дії як аналіз даних, оцифрація і візуалізація HR даних та комунікація всередину компанії реальних показників успішності HR команди, будуть тими факторами, які, імовірно, можуть підняти імідж напрямку всередині організації.

Цікавим моментом є той факт, що в деяких відділах організації напрямок збору та аналізу даних представлений на досить хорошому рівні. Це відділи продажу та маркетингу. Присутня велика кількість даних, які аналізуються, проводяться ретроспективні сесії і відбувається регулярні обговорення планів дій згідно проведеної аналітики. На мінімально достатньому рівні присутня візуалізація цих даних, що спрощує їхню інтерпретацію та доступність.

Як наслідок, результати роботи цих відділів є видимі і усі стейкхолдери можуть легко доступитись до даних. Їх легко переглянути та проаналізувати за потреби.

Така ситуація ще більше стимулює автора роботи до впровадження підходу прийняття рішень на основі даних в HR відділі.

Внутрішні системи компанії, в яких зберігаються дані.

На загальному рівні усі джерела зберігання існуючих даних можна поділити на 2 категорії:

1. Цифрові
2. Аналогові

Під цифровими слід розуміти усі джерела, де дані зберігаються в цифровому форматі. Для прикладу – внутрішні інформаційні системи, окремі файли Word та Excel формату, дані в «хмарному просторі» Google Drive окремих працівників.

Аналогові джерела – паперові бланки та форми, де є зафіксована певна інформація щодо найму та звільнень працівників компанії. Уся потрібна

інформація з аналогових джерел, протягом останніх шести місяців, вже є перенесена в цифровий формат, відтак питання оцифрації цих даних наразі вважаємо закритим.



Аудит HR даних в цифрових джерелах показав, що якість внесення цих даних є доволі низькою. Основні проблемні зони та болючі точки це – низька систематизація даних, вибіркова відсутність даних по ряду працівників, дублювання одних і тих самих даних в різних місцях однієї системи, велика кількість даних типу «введення тексту» замість «вибір зі списку».

Це означає, що має відбутись великий об'єм роботи по нормалізації цих даних і переведення їх в зручний для роботи формат, перед тим як проводити кроки по аналітиці і візуалізації даних.

1.3. Позитивні фактори та обмеження впровадження підходів оцифрації даних в компанії.

Станом на початок лютого 2021 року, автор роботи може виділити ряд чинників, які можуть допомогти із впровадженням проекту, так і ті, які можуть завадити його реалізації в повній мірі.

Допоміжні фактори:

- **Розуміння важливості HR функції та HR ініціатив з боку CEO компанії**

Цей пункт є надважливим для реалізації проекту, адже за даної організаційної структури компанії багато рішень приймається на рівні CEO. Звісно, що часто приймаючи безліч операційних та низькорівневих рішень CEO стає тим вузьким місцем, яке не дає швидко вирішити ряд питань. Тим не менше, в питаннях HR ініціатив, які пов'язані з оцифрацією, автоматизацією даних та HR аналітикою можна відчутти підтримку і, як мінімум, розуміти, що один з ключових стейкхолдерів буде допомагати в реалізації на верхньому керівному рівні.

- **Команда реалізації проекту**

Є очевидним, що проект із впровадження підходу на основі даних в HR функцію – це багаторівневий та тривалий процес. Його імплементація не може відбуватись руками лише керівника функції HR. Реалізація проекту залежить від злагодженої роботи працівників різних відділів. В компанії, станом на початок реалізації проекту, є необхідні ресурси (працівники), які допоможуть у впровадженні проекту.

- **Достатній рівень довіри до керівника HR відділу**

По досвіду попередніх 6-ти місяців можна ствердно сказати, що впроваджуючи HR ініціативи витрачалось мінімум часу на погодження і доведення доцільності реалізації HR проектів. Можемо говорити про досить високий рівень самостійності і автономності HR функції з точки зору нових впроваджень. Це дає підстави вважати, що і даний проект не має затягуватись через бюрократичні аспекти.

- **Коротка дистанція до головних стейкхолдерів проекту**

Організаційна структура компанії дозволяє досить легко і швидко досягати до інших працівників. Це виражається в великій кількості успішних крос-функційних груп проектів, які ефективно працюють в організації.

Мінімальна бюрократія при прийнятті рішень сприяє швидкості прийняття цих рішень.

Фактори, що можуть завадити реалізації проекту:

- Різні бізнес цілі та не фіналізовані цінності компанії

Специфікою організації є те, що не розробляються єдині бізнес цілі для цілої компанії. Причиною цьому є наявність окремих тематик, про які було сказано вище. Кожна тематика є, по суті, окремим типом бізнесу. Відтак, для кожної тематики розробляються свої бізнес цілі. Станом на зараз, наявність окремої бізнес стратегії кожної окремої тематики є більш пріоритетним для компанії, ніж розробка єдиної стратегії компанії ProSteer Group загалом.

Розробка цінностей компанії стартувала ще наприкінці 2019 року, але на час карантину була призупинена і лише зараз відновлюється.

Тому, існує внутрішній дискомфорт, коли доводиться впроваджувати досить суттєву зміну, без розуміння чіткого фундаменту, якими мали б бути цінності організації та її бізнес цілі.

- Нейтрально-негативний образ HR функції в очах деяких керівників відділів в компанії

Про дану загрозу вже було сказано вище. Звісно, є певний ризик, що обертаючись на попередній досвід співпраці з HR відділом, деякі ключові працівники компанії можуть негативно впливати на реалізацію проекту. Таким чином, є необхідність донести цінність проекту, в першу чергу, до таких працівників і спробувати пояснити чому саме даний проект зможе допомогти в повсякденній роботі.

- Важкість впровадження змін

Даний ризик не є таким, який може повністю завадити проекту бути реалізованим. Тим не менше, цей ризик може суттєво відтермінувати певні етапи реалізації проекту. Історично, майже кожна зміна в компанії проходить довго і ретельно зважується. Причиною тому можуть бути досить сильно усталені існуючі процеси і звичка багатьох працівників користуватись саме такими процесами та інструментарієм. Існує природне небажання змінювати щось

звикле на щось нове і прогресивне і часто доводиться витратити зайвий час на доведення ефективності того чи іншого рішення для групи стейкхолдерів.

- Динамічний і непередбачуваний початок 2021 року

Початок 2021 року приніс нові виклики для HR відділу. По-перше, відбулось звільнення єдиного рекрутера команди і виникла гостра необхідність скерувати усі сили на пошук нового працівника. Ситуація є доволі гострою, оскільки існує ряд гарячих вакансій, які потребують термінового закриття в найкоротші терміни. По-друге, існує велика імовірність трансформації тематики IT простір. Трансформація може вимагати повної зміни керівної ланки тематики та ре-організації структури підрозділу. Такі зміни багато в чому вимагатимуть участі HR, як бізнес партнерської функції. Таким чином, акцент роботи HR відділу може бути зміщений найближчим часом на дані задачі. Це може негативним чином вплинути на реалізацію проекту з впровадження підходу на основі даних в HR відділі.

- Брак технічних компетенцій всередині компанії по впровадженню інструментарію

Говорячи про інструменти візуалізації HR даних, які наразі присутні на ринку, слід сказати про необхідні технічні компетенції, яких потребує впровадження цих інструментів. Певні знання і практичний досвід в компанії є присутній, але з певністю не можна стверджувати чи його буде достатньо в повній мірі. Існує імовірність, що може постати потреба в пошуку компетенцій ззовні організації, або ж може піти час на навчання внутрішніх спеціалістів. Ці фактори можуть суттєво відтермінувати впровадження інструментів візуалізації HR даних.

В даному переліку не є враховані зовнішні фактори, які знаходяться за межами організації і теж можуть мати вплив на реалізацію проекту. Вважаємо, що їх вплив буде помірний і не такий, який сильно вплине на процес реалізації проекту.

1.4. Гіпотези проекту та критерії його успішності

Очевидно, що процес впровадження підходу прийняття рішень на основі даних не може розглядатись окремо, як відособлений проект. Результати впровадження проекту мають впливати на ряд показників, які, за поточних умов, можна виміряти в компанії. Таким чином, будуть висунуті наступні гіпотези, які є припущеннями автора роботи, що саме їхнє підтвердження або спростування частково або повністю покаже результативність проекту.

Гіпотеза 1: Впровадивши підхід прийняття HR рішень які базуються на даних, в компанії буде збільшений середній показник залученості працівників.

Гіпотеза впливає з припущення, що чим ретельніше проводити збір і аналіз HR даних, тим точніше ми будемо розуміти які існують проблеми і питання в залученості працівників, на розвиток яких саме мотиваційних драйверів компанії необхідно робити акценти та куди слід інвестувати кошти задля збільшення цього показника. Отже, краще орієнтуючись на дані ми зможемо сильніше впливати на показник залученості.

Варто зазначити, що підтвердження чи спростування даної гіпотези лежить в довготерміновій площині. Справа в тім, що станом на початок 2021 року в компанії жодного разу не проводилось опитування залученості. Опитування, проведення якого планується автором роботи на лютий 2021 року, буде першим за всю історію компанії, а це означає, що динаміку показників результатів опитування можна буде помітити лише при повторному зрізі за пів року або рік.

Також слід зауважити, що, власне, проведення опитування залученості, обробка його результатів та прийняття рішень на їхній основі і є одним з елементів впровадження підходу на основі даних в HR.

Гіпотеза 2: Впровадивши підхід прийняття HR рішень які базуються на даних, в компанії буде зменшений середній показник плинності.

Як зазначалось вище, досі в HR відділі компанії існувала досить низька культура збору даних. Не виключенням є збір даних та аналітика по звільненим працівникам. Залежність показника плинності персоналу від якісної аналітики даних є очевидним. Припускаємо, що існує обернена пропорційність між цими

поняттями, а саме – чим більше даних ми збираємо і аналізуємо щодо звільнень працівників, і чим більше якісних рішень ми впроваджуємо, тим самим, зменшується кількість тих самих звільнень, які були попереджені прийнятими рішеннями.

Дана гіпотеза може бути перевірена вже в середньо терміновій перспективі, адже показник плинності кадрів віднедавна почав замірятись на постійній основі і можна буде побачити наскільки він динамічний з плином часу.

Гіпотеза 3: Впровадивши підхід прийняття HR рішень які базуються на даних, в компанії зросте показник задоволеності сервісом HR.

Варто сказати, що рівень задоволеності внутрішніми сервісами в компанії ніколи не мірявся і не досліджувався. Звісно, часто робляться висновки про ефективність роботи того чи іншого відділу на основі припущень, точкових успіхів та невдач окремо взятих представників того чи іншого сервісу, емоційних вражень, які передаються від працівника до працівника. Така інформація, безперечно, несе в собі певну цінність, але вона позбавлена структурованості, уніфікованості та системності збору. Тому, аби робити якісні висновки про рівень внутрішніх сервісів компанії, необхідно оцифрувати зворотній зв'язок користувачів сервісу і проаналізувати його.

Дана гіпотеза базується на припущенні, що при постійному зборі інформації про якість HR сервісу, буде можливість докладно аналізувати больові точки, скарги та побажання внутрішніх клієнтів щодо рівня їхньої задоволеності і покращувати HR сервіс згідно отриманого фідбеку.

Перевірити дану гіпотезу в рамках компанії буде можливо після проведення мінімум двох раундів подібного опитування. Календарно, цей період може сягати шести місяців.

Для автора роботи є очевидним, що при впровадженні підходу на основі даних, якість та точність прийняття HR рішень буде збільшена. Таким чином, ефективність HR функції буде помітна і HR рішення будуть прийматись більш якісно.

Критерії успішності проекту

Можливо, наступне твердження буде виглядати парадоксально і не науково, але саме започаткування практик збору HR даних та впровадження HR аналітики можна вважати суттєвим позитивним зсувом і успіхом для організації в даний момент часу. Тим не менше, розуміючи, що успішність проекту має бути конкретизована, можемо виділити критерії наступного характеру.

Головні критерії успішності

Основними критеріями успішності проекту, безперечно, стане підтвердження висунутих автором гіпотез. Проте, оскільки динаміка покращення таких показників як плинність персоналу та залученість працівників є процесом тривалим, то видимий вплив на ці показники може буде помітний через значний час.

Передбачаємо, що не раніше ніж за пів року з моменту початку збору та аналізу даних зможемо побачити наскільки змінились показники залученості та плинності персоналу.

Суміжні критерії успішності проекту.

Нижче перераховані критерії успішності проекту можуть бути більш помітні в короткотерміновій перспективі і однозначно слугуватимуть швидкими перемогами на шляху реалізації проекту загалом.

- Оцифрація даних в існуючих HR процесах

При роботі з даними в процесах онбордінгу, рекрутингу та звільнення ми будемо використовувати опитувальники в цифровому вигляді, які автоматично дадуть змогу збирати дані у потрібному форматі і одразу їх аналізувати. Успіхом стане наявність уніфікованих видів даних і наявність єдиних джерел збереження даних, які замінять старі підходи.

- Доступне джерело збереження HR даних

Впроваджуючи інструменти збору та аналізу HR даних ми будемо використовувати ті інструменти, які дадуть змогу усім стейкхолдерам легко до них доступитись і використати для швидкого прийняття рішень. До прикладу, вже впроваджена цифрова дошка подорожі кандидата, якою користуються замовники вакансій та рекрутери для перегляду поточного статусу по відкритим

позиціям і кандидатам в роботі. Це саме буде стосуватись і загальної дошки HR даних, впровадження якої заплановане в рамках даного проекту.

- **Зміна культури по відношенню до HR даних**

Донесення позиції, що HR функція, як і інші функції компанії, може і має бути виміряна за допомогою метрик. Якщо при впровадженні підходу прийняття рішень на основі даних стейкхолдери процесів будуть звертатись до HR даних і використовувати їх – це, неодмінно, буде розглядатись як успіх проекту.

- **Запозичення практик в інші відділи компанії**

HR відділ, певною мірою, зараз виступає піонером по впровадженню даного підходу. Мова не йде про те, що компанія не аналізує дані та не приймає рішення на їхній основі. Мова про цілісний процес, починаючи від аналізу потреб відділу, і закінчуючи візуалізацією і доступністю даних та оптимізацією процесів. Якщо на рівні HR відділу проект буде успішно реалізований, то практики та інструментарій можуть бути запозичені і в інші відділи організації. Впровадження цього підходу вже буде доступніше з економічної точки зору, адже матимуть місце існуючі напрацювання та кращі практики реалізації у відділі HR.

- **Оновлення морально застарілих внутрішніх інформаційних систем**

Проект може бути поштовхом для перегляду існуючих систем збереження та візуалізації даних з метою їхньої модернізації або заміни на сучасніші та більш потужні інструменти.

1.5. Теоретичні аспекти та світова практика

В процесі роботи над проектом були використані як ті інструменти та знання, які були набуті під час навчання на магістерській програмі львівської бізнес-школи, так і наукові матеріали з доступних джерел по різноманітним тематикам, які мають дотичність до тем оцифрації даних, проведення досліджень, впровадження HR аналітики тощо.

Використані інструменти та знання з навчання на магістерській програмі.

- Розробка стратегії роботи зі стейкхолдерами використовуючи матрицю стейкхолдерів.

Перед початком реалізації процесу оцифрації HR процесів, була проведена вправа з розробки і заповнення матриці стейкхолдерів. Оскільки процес оцифрації прямо чи опосередковано впливає на роботу різних відділів компанії, підготовка матриці стейкхолдерів суттєво допомагає побудувати грамотну стратегію співпраці з кожним зі стейкхолдерів. Матриця подана у розділі 2.2 даної роботи.

- Метод сценаріїв при розрахунку показника окупності проекту (ROI)

Проводячи розрахунки показника ROI, були використані припущення, які прогнозують якою саме може бути економічна доцільність проекту оцифрації HR процесів. Метод сценаріїв дозволив розрахувати можливий діапазон ймовірностей при базовому, оптимістичному і песимістичному варіантах розвитку проекту. Детальний опис і числові розрахунки є подані в розділі 3.2 даної роботи

- Етапи впровадження змін за Дж. Коттером

В контексті зміни культури використання HR даних, як однієї з цілей проекту, увесь порядок послідовних дій був виконаний за класичним сценарієм впровадження змін за Дж. Коттером. Увесь процес оцифрації даних, автоматизації HR процесів, мав на меті створити засади за яких стейкхолдери зможуть побачити цінність цих процесів, а також використовувати нововпроваджені інструменти як сервіс. Усі кроки, які були здійснені на шляху до змін описані в розділі 2.5 даної роботи.

Окрім вищезазначених підходів та інструментів, робота є основана на ряді наукових джерел.

- Аналітичні статті компанії McKinsey стали основою для впровадження головних етапів та правильної послідовності по роботі з впровадження HR аналітики.
- Аналізуючи дослідження Forbes вдалось глибше зрозуміти поточну актуальність практик роботи з даними і важливість аналітики даних, як явища для сучасних компаній.

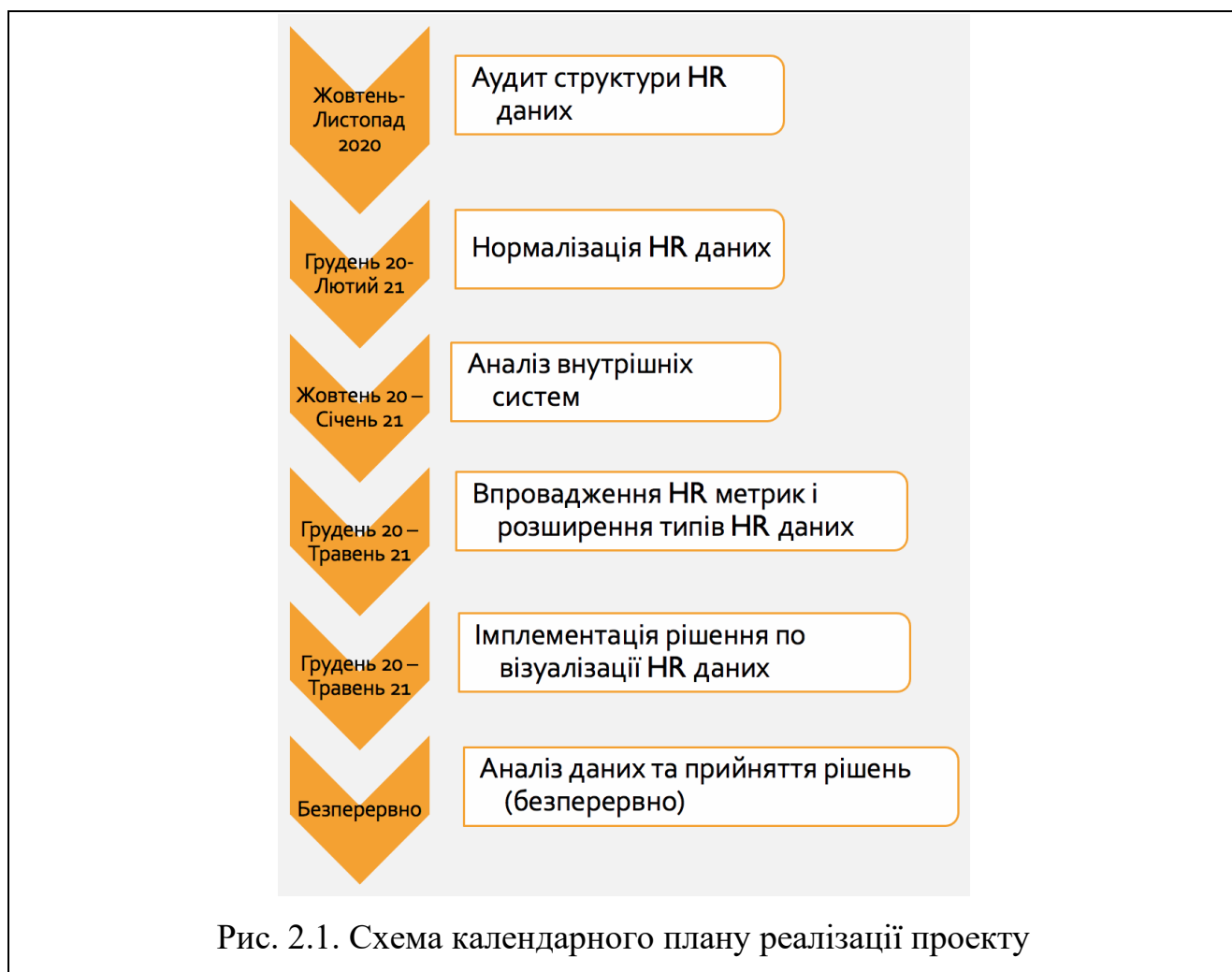
- Спираючись на ресурси асоціації SHRM вдалось скомпонувати уніфікований опитувальник вимірювання рівня сервісу HR серед працівників компанії.
- Модель HR ролей Девіда Ульріха дозволила оцінити, які типи робіт займають найбільше часу у працівників HR відділу.

РОЗДІЛ 2

ПЕРЕДУМОВИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ

2.1. Етапи впровадження проекту

Оскільки, даний проект є глобальною зміною підходу в управлінні HR функцією, і зачіпає багато HR процесів, то його впровадження буде складатись з ряду ініціатив та кроків, які календарно будуть слідувати послідовно одні за одними. Існують основні і обов'язкові етапи, які мають місце в даному проекті. Частина з них вже була розпочата і деякої мірою реалізована, інша частина ще буде впроваджена при подальшій роботі.



Етап 1. Аудит структури HR даних

Був здійснений аналіз усіх HR даних, які якимось чином були зафіксовані, станом на вересень 2020 року. Єдина структура збереження HR даних була і є на даний момент відсутня. Джерелами збереження цих даних є такі системи і сховища як:

- 1с
- Бітрікс24
- Окремі файли MS Word та MS Excel на локальних комп'ютерах
- Персональні акаунти сервісу Google Forms
- Аналогові носії (паперові документи, відскановані персональні дані працівників тощо)

На цьому етапі впровадження проекту стало очевидно, що необхідно звести кількість джерел HR даних до мінімуму і, за можливості, максимально позбавитись від аналогових джерел збереження даних, перевівши їх в цифровий формат.

Етап 2. Нормалізація і трансформація HR даних

В даному контексті, результатом нормалізації даних слід розуміти наступне:

- Зменшення джерел збереження даних
- Уникання дублікатів тих самих даних у в різних системах

Трансформація даних означає їхнє перетворення в такий формат, який в подальшому дозволить провести аналіз даних і виявити певні тренди та тенденції.

На цьому етапі було зроблено:

1. Очищення даних від дубляжів в різних системах і приведення їх до єдиного вигляду в системі 1с
2. Дозаповнення тих даних по працівникам, яких бракувало (коректні дати народження, початку роботи, звільнення тощо)
3. Переведення даних з аналогових носіїв на цифрові (паперові обхідні листи, особові картки працівника)

Існує попереднє рішення, що система 1с, яка вже досить давно використовується в компанії, найближчим часом буде тим основним джерелом, де мають зберігатись усі HR дані (за виключенням рекрутинг даних). Принаймні, ті дані, які стосуються базових атрибутів роботи працівника, а саме: дата народження, дата початку роботи, відділ, локація, приналежність до бізнес-тематики, дата і усі атрибути звільнення, розмір та історія зміни ЗП.

The screenshot displays the 1C HR system interface for entering employee data. On the left, there are input fields for 'е английское:' (Marchenko Andrii), 'Код:' (00815), and a 'Подробнее...' button. Below these are several dropdown menus for 'График работы:' (гнучкий 11-16 (13-14)), 'Подразделение:' (Львів-Prosteer), 'Отдел:' (Управління персоналом), 'Должность:' (Керівник відділу), and 'Должность по совместительству:'. On the right, under the 'Информация' section, there are date pickers for 'Дата рождения:' (18.06.1984), 'Дата приема:' (04.08.2020), and 'Дата увольнения:' (..). Below these are dropdown menus for 'Отдел:' (Управління персоналом), 'Подразделение:' (Львів-Prosteer), and 'Оформлен на:'. Each field has a small icon for additional options.

Рис. 2.2 Наповнення даними картки працівника в системі 1С

Завдяки проведеній нормалізації даних ми отримали той необхідний мінімум, який буде потрібний для сегментації HR даних і подальшої роботи зі структурою персоналу компанії.

Етап 3. Аналіз внутрішніх систем

Протягом цього етапу основним завданням було зрозуміти, наскільки існуючі цифрові системи – 1с та Бітрікс24 є такими, які можуть повністю або частково задовольнити потребу в збереженні та, головним чином, візуалізації HR даних.

Результатом проведеного аналізу можна вважати наступні висновки.

1. Система 1с може слугувати джерелом збереження великої кількості HR даних.

Використання 1с для фіксації і збереження даних є, на даному етапі, прийнятним варіантом. Організація має кваліфікований відділ 1с розробки, спеціалісти якого можуть забезпечити необхідну підтримку у використанні системи. Економічно, таке рішення зараз є обґрунтованим та ощадним. Проте,

слабкі можливості системи в плані візуалізації даних, не дружній UI, та загальна ригідність функціоналу ІС не дозволяють використати систему як повноцінний інструмент для потреб повного циклу HR аналітики.

2. Система Бітрікс24 може слугувати інструментом для ведення повного циклу рекрутингу.

Основним призначенням системи Бітрікс24 в організації є її використання як внутрішнього інформаційного порталу та механізмом постановки та контролю задач. Саме цей функціонал використовувався найбільше. В ході глибшого аналізу системи було виявлено, що Бітрікс24 має засоби, які можна застосувати як для збереження даних, так і для візуалізації всього процесу рекрутингу. Відтак, саме ця система була обрана і налаштована, як єдиний інструмент в якому відбувається весь цикл рекрутингу, починаючи від заявки на вакансію і закінчуючи наймом відповідного кандидата на відкриту позицію. Більш детальний опис впровадження буде поданий в подальшому розділі цієї роботи.

Етап 4. Впровадження HR метрик і розширення видів HR даних

Цей етап є критичним для даного проекту, адже ті рішення, які будуть прийматись на основі HR даних будуть напряму залежати від коректності постановки тих метрик та KPI, які будуть визначені. Як можна побачити з календарних планів реалізації цього етапу, він є досить тривалим. Це обумовлене тим, що окрім основних метрик, які можна визначити зараз, можуть виникнути інші потреби, під котрі будуть розраховані зовсім нові метрики.

Основні метрики, з якими автор роботи буде працювати це:

- Рівень залученості персоналу.

Як зазначалось вище, заплановане дослідження рівня залученості буде проведене в лютому 2021 року і буде першим в історії дослідженням такого типу на цілу організацію. Результати дослідження будуть нульовою відправною точкою, після якої можна буде здійснювати перші рішення основані на даних такого масштабу.

- Рівень задоволеності HR сервісом

Саме цей показник має зростати, якщо HR команда буде краще аналізувати дані, приймати рішення і демонструвати назагал власні успіхи. Перший запуск даного дослідження на працівників цілої компанії є запланований на початок березня 2021 року.

- Рекрутинг метрики

Основні рекрутинг метрики, які вже є впроваджені та обраховуються на даному етапі це: час закриття вакансії, конверсія, джерело найму, частка відхилених кандидатів (компанією та кандидатом). Наступні рекрутинг метрики, які будуть впроваджені це: вартість найму 1 працівника (cost per hire) та потрапляння найнятого кандидата в ЗП очікування (salary ranges fit).

Також, на даному етапі були впроваджені нові види HR даних, які до цього часу ніколи не фіксувались і не аналізувались. Найбільше таких видів даних було впроваджено по відношенню до звільнених працівників. Основні з них такі:

- Базові причини звільнення (матриця причин звільнення)
- Добровільні/недобровільні звільнення
- Тривалість роботи в компанії до звільнення
- Компанія для якої ми стали донором працівника, що звільнився
- Шкодуємо/Не шкодуємо про звільнення працівника
- Задоволеність роботою при звільненні (exit interview)

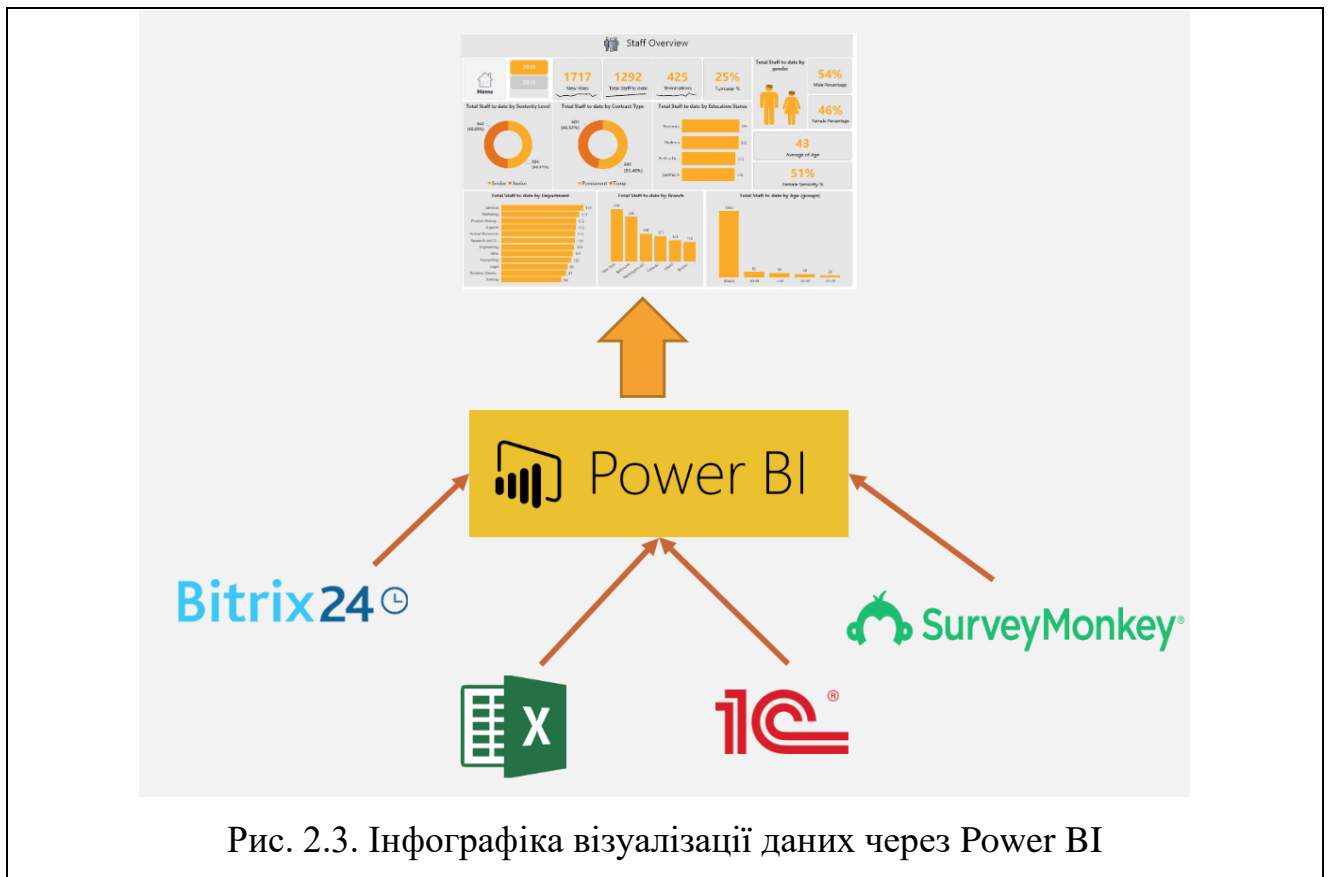
Також, був розроблений довідник посад працівників. Як результат, серед атрибутів структури персоналу з'явилась ще одна ознака «посада», за якою додатково можна проводити різноманітні зрізи даних та аналізувати інформацію. Супутнім успіхом даного проекту є те, що вдалось оптимізувати посади організації та зменшити їхню кількість із 90 до 57.

Етап 5. Імплементация рішення по візуалізації HR даних

Великою ідеєю даного проекту є впровадження єдиної дошки HR та рекрутинг даних, котра в реальному часі візуально відображатиме дані у різноманітних площинах. Як попереднє рішення, роль такого інструменту може взяти на себе продукт PowerBI від компанії Microsoft. Завдяки своїм

властивостям PowerBI має змогу використовувати дані з баз даних різноманітних систем, і демонструвати різноманітні звіти даних.

Тому, навіть використовуючи декілька джерел збереження первинних даних, застосовуючи PowerBI можна отримати єдину дошку представлення даних, яка значно спростить увесь цикл HR аналітики, як єдиного та цілісного процесу.



Значною перевагою даного підходу є також факт доступності HR звітів та візуалізації залежностей для того кола стейкхолдерів, які цього потребуватимуть. Цими стейкхолдерами, окрім працівників HR департаменту, будуть керівники відділів та топ-менеджмент компанії.

Реалізація даного технічного рішення вже розпочалась і зараз перебуває на стадії аналізу та підрахунку вартості його впровадження. Очікувана дата появи єдиної дошки HR даних – травень 2020 року.

Етап 6. Аналіз даних та прийняття рішень

Даний етап є процесом, який не має чіткого календарного завершення, адже після завершення попередніх етапів увесь цикл аналізу даних і прийняття рішень на їхній основі буде тривати безперервно.

Детальну візуалізацію етапів реалізацію проекту можна побачити на діаграмі Ганта в додатку А.

2.2 Метрики проекту та зацікавлені сторони

Задля справедливості суджень, слід розділити метрики на 2 основні категорії:

- Короткотермінові метрики в рамках обсягу даної роботи
- Довготермінові метрики загального процесу оцифрації даних

Короткотермінові метрики можна звести до наступних найголовніших пунктів:

Таблиця 2.1

Короткотермінові метрики проекту

Метрика	Стан «до» реалізації проекту	Стан «після» реалізації проекту
Кількість оцифрованих HR процесів	Відсутні	Оцифровані процеси онбордингу, рекрутингу, звільнення
Кількість наявних HR метрик	<ul style="list-style-type: none"> - Тривалість роботи, - Плинність, - Кількість співробітників 	Запроваджено 17 HR/R метрик
Наявність інструментів візуалізації HR даних	Відсутні	<ul style="list-style-type: none"> - Дошка рекрутингу - Дошка онбордингу - Загальна дошка HR даних (буде реалізоване не в плані проекту)

Детальний опис кожної метрики і тих кроків, які були здійснені для впровадження змін є подані нижче в даній роботі.

Метрики, прогрес по яким є довготривалим і який можна буде зафіксувати протягом 6-9 місяців є наступні:

Таблиця 2.2

Середньотермінові метрики проекту

Метрика	Стан «до» реалізації	Стан «після» реалізації
Збільшення внутрішнього іміджу HR функції	Не вимірювався	Ріст показника задоволеності HR сервісом
Збільшення рівня залученості працівників	Не вимірювався	Ріст показника залученості і ріст суміжних показників (рівень клієнтського сервісу)
Зменшення рівня плинності персоналу	15,6% за 2020 рік	Зменшення показника за рахунок аналізу причин звільнення і роботи із даними залученості працівників

Стейкхолдери проекту

Реалізація даного проекту, однозначно, передбачатиме тісну співпрацю із рядом стейкхолдерів. Оскільки проект зачіпає як процеси технічної реалізації, так і адміністрування новостворених практик та впровадження нових інструментів, головні стейкхолдери є наступні:

Керівники відділів компанії - одні з основних користувачів HR даними та ті учасники процеси, які можуть приймати значну кількість управлінських рішень.

CEO компанії - головний власник бюджетів усіх внутрішніх проектів компанії.

Керівник відділу HR - координатор проекту впровадження підходу на основі даних і головний ініціатор проекту.

Адміністратори внутрішніх HR процесів - HR менеджери та рекрутери, які є відповідальними за наповнення внутрішніх систем HR даними.

Технічні спеціалісти - працівники, які безпосередньо займаються реалізацією технічних рішень по оцифрації та автоматизації HR процесів.

Усі працівники компанії - працівники компанії, які безпосередньо не впливають на реалізацію проекту, але є носіями HR даних і є надавачами зворотнього зв'язку щодо внутрішніх інформаційних систем та зручності HR процедур.

Для якісної співпраці з кожною групою стейкхолдерів була розроблена матриця стейкхолдерів. Вона відображає вплив тої чи іншої групи на проект і те, яким чином варто співпрацювати зі стейкхолдером, аби проект був успішним.

Таблиця 2.3.

Матриця стейкхолдерів проекту

	Як проект вплине на стейкхолдера	Що є важливо для стейкхолдера	Як стейкхолдер може долучитись	Як стейкхолдер може завадити	Стратегія роботи зі стейкхолдером
Керівники відділів	Отримають змогу легше приймати управлінські рішення, оскільки володітимуть HR даними	Мати легкий доступ до HR даних. Не витратити особистий час на ручні процедури.	Пропагувати використання HR даних всередині організації	Створювати негативний імідж проекту.	Навчати приймати управлінські рішення за допомогою використання HR даних.
Топ менеджмент компанії	Будуть прийматись вірні рішення, які вплинуть на KPI бізнесу	Економічна доцільність проекту.	Маючи владу і авторитет декларуватиме важливість проекту оцифрації та	Обмежить обсяг ресурсів для реалізації проекту	Звітувати щодо витрачених на проект коштів. Демонструвати реальні успіхи проекту

			автоматизації		
Керівник HR функції (овнер проекту)	Успішний проект покращить загальний імідж HR функції	Дотримання KPI проекту	Будучи овнером проекту - якісно використовувати ресурси проекту	Здійснюватиме неякісну комунікаційну політику і недбале використання ресурсів	
Адміністратори і виконавці HR процесів	Зменшить час, який витрачається на ручне адміністрування процесів	Отримати зручні і сучасні інструменти і способи роботи з даними та HR процесами	Використовувати нові інструменти, давати зворотній зв'язок	Неякісно адмініструвати процеси.	Навчати користуватись новими інструментами.
Технічні спеціалісти	Складні технічні завдання збільшать банк компетенцій спеціалістів. Автоматизація дозволить менше займатись ручною роботою	Отримувати чіткі і зрозумілі технічні завдання по реалізації проектів	Якісно і вчасно виконуватимуть поставлені завдання	Виконуватимуть завдання неякісно та невчасно	Якісно комунікувати та ставити технічні завдання. Регулярно давати зворотній зв'язок.

Працівники компанії	Дасть зручні інструменти надання зворотнього зв'язку і відслідковування етапів подорожі працівника	Отримати легкий доступ до потрібної HR інформації. Мати зручні інструменти підтримки HR процесів. Отримати видиме покращення після надання зворотнього зв'язку.	Надаватимуть зворотній зв'язок. Використовуватиме нові інструменти (онбордінг чек-ліст, заповнення опитувальників та анкет)	Саботувати надання зворотнього зв'язку. Надаватиме неправдиву інформації	Регулярно комунікувати щодо покращень, які відбулись внаслідок процесів оцифрації та впровадженої HR аналітики
----------------------------	--	---	---	--	--

2.3.Реалізація оцифрації даних в існуючих HR процесах та використанні інструменти

Станом на кінець лютого 2020 року був проведений ряд дій, який дозволив досягти певного рівня збору та оцифрації даних в деяких HR процесах. Мова про процеси онбордингу, рекрутингу та звільнення. Розглянувши кожен процес окремо ми зупинимось на аналізі стану процесу **до змін** і **після змін**.

2.3.1. Адаптація та інтеграція

Варто зазначити, що основні артефакти онбордингу в компанії існували.

А саме:

- Зустріч в перший день і онбордінг по основним процесам компанії
- Знайомство з командою і керівником
- Призначення ментора для новачка
- Регулярні зустрічі з HR спеціалістом по вимірюванню рівня задоволеності
- Зустріч-закриття випробувального періоду

Проте, усі ці процеси не передбачали ніякого збору даних і ніякого відслідковування виконання усіх процедур. Також, сам працівник не мав чіткого бачення про шлях свого процесу онбордінга і не розумів, які етапи ще попереду.

Основними потребами на даному етапі були: отримати зворотній зв'язок від працівника у вигляді цифрових даних, надати працівнику чітку карту його шляху в перші 3 місяці, відслідковувати виконання подій онбордінгу. Таким чином, проаналізувавши поточний стан, було прийнято рішення впроваджувати ряд ініціатив для вирішення вищезгаданих проблем.

Крок 1. Онбордінг чек-ліст новачка.

Дана практика має на меті автоматизувати частину онбордінг процесу і надати новому працівнику розуміння кроків процесу його адаптації в компанії. Бізнес процес виглядає наступним чином.

В перший день роботи нового працівника, HR спеціаліст запускає бізнес процес в системі Бітрікс24. Запуск процесу означає, що на працівника будуть автоматично відсилатись задачі з певною почерговістю. Почерговість задач співпадає з періодичністю подій, які є частинами онбордінгу. Побачивши кожну із задач на своїй особистій сторінці Бітрікс24 працівник відзначає ті події, які вже відбулись. Відповідальний HR спеціаліст слідкує за тим, щоб працівник відзначив ці події по мірі їхнього виконання.

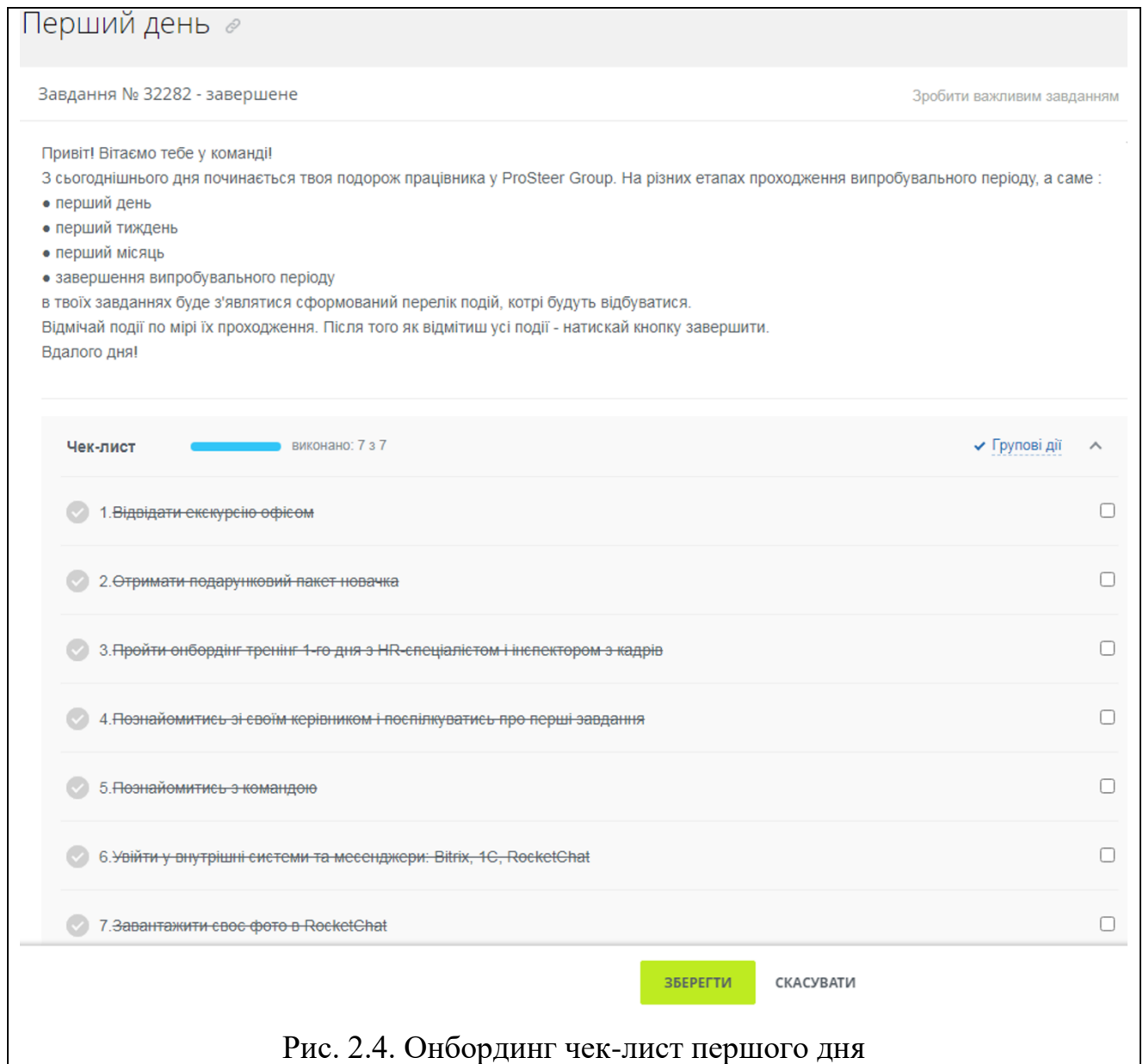


Рис. 2.4. Онбордінг чек-лист першого дня

На даному прикладі можна побачити сформоване завдання для 1-го робочого дня і те, що працівник виконав усі пункти, а HR спеціаліст отримав повідомлення про успішне виконання усіх запланованих дій.

Подібні завдання (з іншим чек-листом) автоматично генеруються на нового працівника і відповідального HR спеціаліста в перший тиждень, місяць і 3 місяці роботи.

Додатковим елементом візуалізації процесу онбордінга для новачка слугує флаєр «Твоя адаптаційна подорож», який є частиною пакету новачка і вручається в 1-й робочий день. **Флаєр можна переглянути в** Додатку Б.

Крок 2. Опитування «Враження першого тижня».

Першим зрізом рівня задоволеності роботою стало впровадження опитування після першого тижня роботи. Перший тиждень є досить стресовим для новачка компанії. У працівника можуть виникати труднощі з адаптацією і розумінням процесів компанії. Тому, дане опитування має на меті виявити перші труднощі і швидко відреагувати на них. Опитування супроводжується живою зустріччю з HR спеціалістом.

Саме опитування є напів-автоматизованим і запускається в системі Бітрікс24. Ініціація процесу відбувається в перший робочий день, а сам бізнес процес налаштований таким чином, що опитування приходить працівнику на 6-й робочий день. Працівник бачить сповіщення, переходить за посиланням і заповнює форму. Результати зберігаються в системі Бітрікс24.

⚙ ПИТАННЯ

≡ Оціни на шкалі своє загальне перше враження про компанію (де 1 - максимально негативне і 10 - максимально позитивне)

≡ Оціни наскільки твої очікування про робочі обов'язки співпали з реальністю? (де 1 - максимально негативне і 10 - максимально позитивне)

≡ Наскільки ти задовлений(-на) проведеними активностями в свій 1-й день (екскурсія офісом, онбордінг зустріч з представником HR)?

≡ Наскільки ти задовлений(-на) зустріччю зі своїм керівником в 1-й день і отриманням інформації про суть роботи і тип задач, які потрібно буде виконувати?

≡ Наскільки ти задовлений(-на) підготовкою та чистотою свого робочого місця (стіл, крісло, і тд)?

≡ Наскільки ти задовлений(-на) підготовкою та якістю робочого обладнання (комп'ютер, монітор, гарнітура, телефон)?

≡ Чи ти розумієш до кого конкретно звертатись у випадку виникнення у тебе питань?

≡ Що тобі найбільше сподобалось в твоїй роботі за перший тиждень?

≡ Що тобі найменше сподобалось в твоїй роботі за перший тиждень?

≡ Якщо ти маєш будь-які інші коментарі, котрі стосуються твоєї роботи в ProSteer Group, будь ласка, залиши їх.

≡ Офіс, в якому працюєш

Рис. 2.5. Опитування «Враження 1-го тижня роботи»

Таким чином, отримавши дані такого зрізу, виконавці онбордінг процесу можуть, по-перше, виміряти ефективність частини онбордінгу і, по-друге, впливати на якість його проведення реагуючи на запити і коментарі працівників.

2.3.2. Рекрутинг

Процес рекрутингу, до впровадження оцифрації та рекрутинг метрик, мав декілька суттєвих прогалин, а саме:

- Комунікація рекрутера із замовниками вакансій відбувалась використовуючи усі можливі засоби і канали
- Ніяк не відбувалось відслідковування «подорожі кандидата»
- Була відсутня візуалізація процесу і швидкий доступ до інформації
- База даних кандидатів зберігалась на локальному диску рекрутера
- З рекрутинг метрик обраховувалась лише кількість закритих за період вакансій
- Процес рекрутингу був не описаний

Очевидно, що даний процес потребував переосмислення і трансформації, адже в такому стані, було абсолютно неможливо ефективно керувати процесом і говорити про обрахунок потрібних метрик.

Крок 1. Аналіз внутрішніх систем.

На початку трансформації процесу був проведений аналіз системи Бітрікс24, аби в майбутньому використати її як єдину систему комунікації та адміністрування процесу рекрутингу. Бітрікс24 має функціонал, який першочергово був розроблений для потреби ведення процесу продажів. Проте, в компанії цей функціонал ніколи не використовувався. В ході проведеного аналізу було виявлено, що при певних модифікаціях функціоналу, можна його перелаштувати для задоволення потреб рекрутингу. Автор роботи виступив в якості ініціатора та замовника проекту, а команда внутрішньої розробки взяла на себе роль технічних виконавців проекту.

Станом на кінець січня 2020 року, система Бітрікс24 є єдиним інструментом в якій проводиться повний цикл рекрутингу в компанії, починаючи від заявки на вакансію і закінчуючи наймом кандидата. Детальний бюджет даного проекту буде подано в подальшому розділі даної роботи.

Крок 2. Впровадження заявки на вакансію.

Для того, щоб створити єдиний механізм і канал, через який надходить сигнал на відкриття вакансії, був впроваджений функціонал заявки на вакансію. Бізнес процес виглядає наступним чином. Замовник вакансії, використовуючи функціонал Бітрікс24, зобов'язується заповнити форму заявки при створенні вакансії. Після створення і збереження заявки відбувається автоматична нотифікація рекрутера про виникнення нової вакансії. Саме створення заявки, і ніяка інша дія, є сигналом до початку роботи над вакансією.

Форма заявки містить основні атрибути вакансії, які використовуються рекрутером для пошуку відповідних кандидатів.

The image shows a web form for creating a job vacancy. It contains the following elements:

- *Назва вакансії:** A dropdown menu with the text "(не встановлено)".
- *Замовник:** A small square icon followed by the text "Вибрати".
- *Тип:** A dropdown menu with the text "(не встановлено)".
- *Пріоритет:** A dropdown menu with the text "(не встановлено)".
- *Відділ:** A dropdown menu with the text "(не встановлено)".
- Тематика:** A dropdown menu with the text "(не встановлено)".
- *Локація:** A dropdown menu with the text "(не встановлено)".
- *Очікувана дата найму:** A date input field with a calendar icon on the right.
- *Основні обов'язки:** A rich text editor with a toolbar containing icons for Bold (B), Italic (I), Underline (U), Strikethrough (ABC), Text Color (T_x), and Background Color (A), along with a font dropdown menu and size adjustment icons.
- *Вимоги до кандидата:** Another rich text editor with the same toolbar as above.
- *Інтерв'юери:** A small square icon followed by the text "Вибрати".
- *Оплата праці в валюті:** A dropdown menu with the text "(не встановлено)".
- *Мінімальна зарплата:** A text input field.
- *Максимальна зарплата:** A text input field.
- Джерело закриття:** A dropdown menu with the text "(не встановлено)".
- Дата вирішення:** A date input field with a calendar icon on the right.
- Buttons:** A green button labeled "Зберегти" and a grey button labeled "Застосувати".

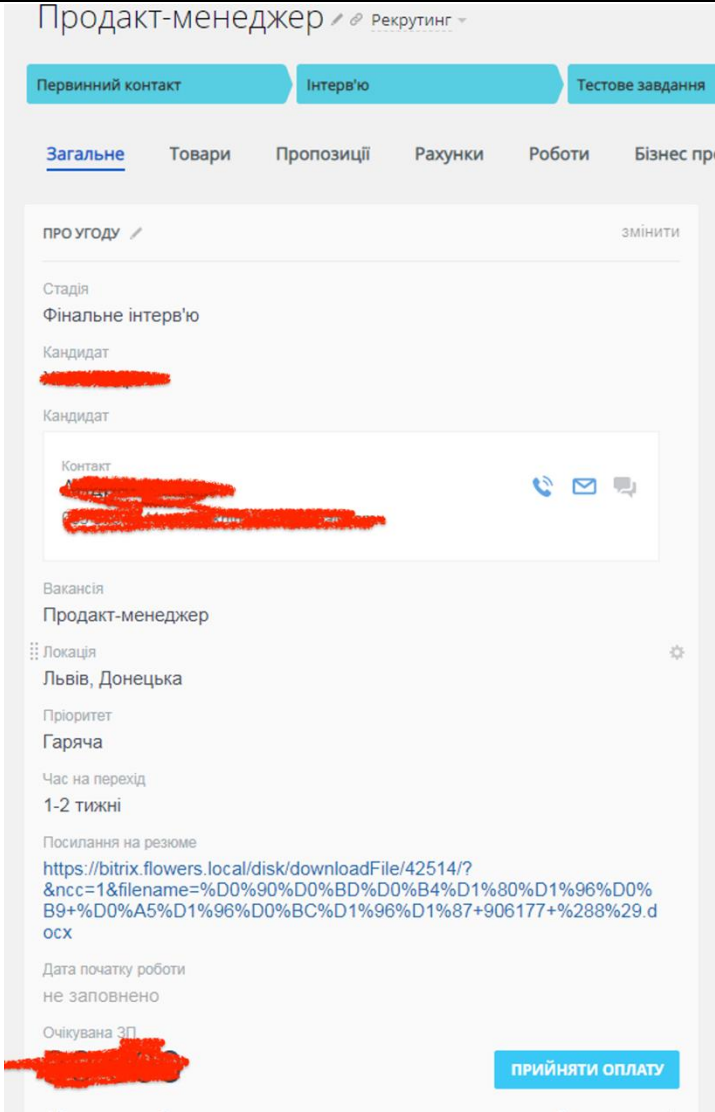
Рис. 2.6. Заявка на створення вакансії

Отже, фіксуючи дані в єдиному джерелі ми уникаємо можливих проблем з пошуком інформації, а також дисциплінуємо замовників якісно підходити до опису вакансії.

Крок 3. Фіксація бази даних кандидатів в Бітрікс24

Для повноцінного використання системи для процесу рекрутингу, а також, для коректного і безпечного збереження даних в єдиному джерелі, необхідно було почати заводити картки кандидатів в системі Бітрікс24. Як наслідок, єдине джерело збереження даних про кандидата суттєво спростило доступ до інформації, та дозволило налаштувати права доступу до інформації про кандидатів.

Кожен внесений в систему кандидат володіє певними атрибутами, по яким, звісно ж, буде проводитись аналітика, яка дозволить побачити повну статистику в різних розрізах.



The screenshot displays the Bitrix24 CRM interface for a candidate card. The page title is "Продакт-менеджер" with a sub-tab "Рекрутинг". The navigation bar includes "Первинний контакт", "Інтерв'ю", and "Тестове завдання". The main content area shows the candidate's name, "Продакт-менеджер", and various attributes: "Локація" (Львів, Донецька), "Пріоритет" (Гаряча), "Час на перехід" (1-2 тижні), and "Посилання на резюме" (https://bitrix.flowers.local/disk/downloadFile/42514/?&ncc=1&filename=%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B9+%D0%A5%D1%96%D0%BC%D1%96%D1%87+906177+%288%29.d osx). A blue button "ПРИЙНЯТИ ОПЛАТУ" is visible at the bottom right.

Рис 2.7. Картка-угода кандидата на вакансію

Особливістю системи є можливість робити прив'язку одного кандидата на декілька вакансій. В реаліях даної компанії це є перевагою, адже трапляються випадки, коли один кандидат може претендувати на декілька суміжних за компетенціями вакансій. Приміром, менеджер з продажу та КАМ (Key Account Manager).

Крок 4. Налаштування цифрової дошки рекрутингу

Головна ідея дошки рекрутингу полягає в тому, що поточний статус кандидатів на конкретну вакансію є видимий для усіх внутрішніх учасників процесу. Задля ефективної роботи подібного інструменту важливими є такі фактори:

- Рекрутер вчасно і якісно вносить в систему інформацію про кандидатів
- Рекрутер вчасно змінює статус кожного кандидата
- Замовник вчасно надає фідбек по кандидату, згідно встановлених термінів

Реалізація єдиної цифрової дошки рекрутингу є реалізована в Бітрікс24 і є тісно пов'язана із функціоналом заявок на вакансію. Кожен новостворений кандидат може бути прив'язаний лише до тих вакансій, на які була створена відповідна заявка.

Візуально, цифрова дошка складена у формі Kanban дошки і являє собою переміщення сутностей (якими є кандидати) по відповідних статусах, якими є: первинний контакт, інтерв'ю, тестове завдання, фінальне інтерв'ю, офер. Фінальними резолюціями можуть бути найм або відхилення. В свою чергу, відхилення поділяється на відхилення компанією і відхилення кандидатом.

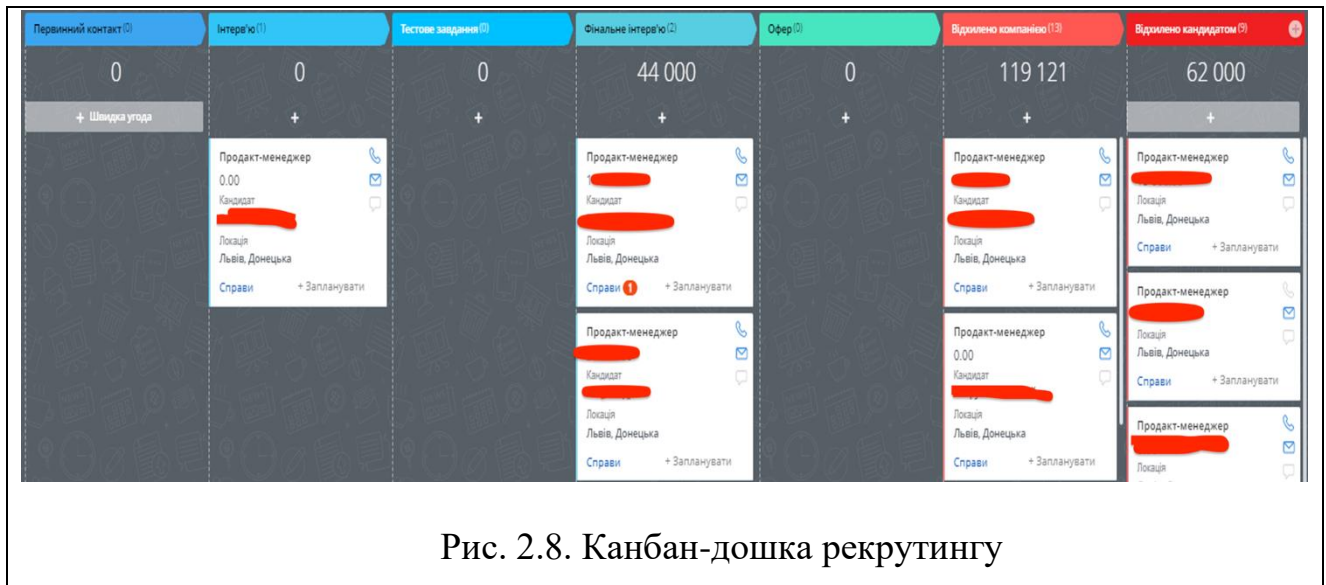


Рис. 2.8. Канбан-дошка рекрутингу

Дана цифрова дошка є налаштована таким чином, що замовник вакансії має доступ лише до тих вакансій, які були створені ним/нею, і до тих, де, за потребою є необхідність в контролі чи при ескалаціях.

Даний процес технічно адмініструється виділеним внутрішнім ресурсом, тому безперервність роботи інструменту та швидкість вирішення помилок є на досить високому рівні.

Крок 5. Впровадження рекрутинг метрик.

Для початку, був введений ряд основних рекрутинг метрик, аби розпочати якимось чином вимірювати даний процес. Варто зазначити, що ряд метрик потребував початку збору відповідних даних, оскільки дані не збирались і ніяким чином не фіксувались. Також, частина метрик, поки що, обраховується в напів-ручному режимі у таблицях Excel, а частина вже представлена завдяки функціоналу системи Бітрікс24.

Метрики можна поділити на вже впроваджені і ті, які будуть впроваджені найближчим часом.

Впроваджені метрики:

1. Середня тривалість закриття вакансії

Базова метрика рекрутингу, яку впровадили і почали обраховувати. Наразі, для підрахунку дати відкриття і закриття вакансії вручну вносяться в таблиці Excel і там підраховується дана метрика. Обраховується як середня тривалість днів від дати створення заявки на вакансію до дати підписання пропозиції про роботу кандидатом.

Поточний середній показник по закритим вакансіям протягом 2020-2021 років складає 31 робочий день.

2. Джерело закриття вакансії

Метрика дає змогу відслідкувати звідки кандидат потрапив у лійку рекрутингу. Станом на зараз, при заведенні кожного кандидата в систему Бітрікс24 рекрутер робить відповідну позначку.

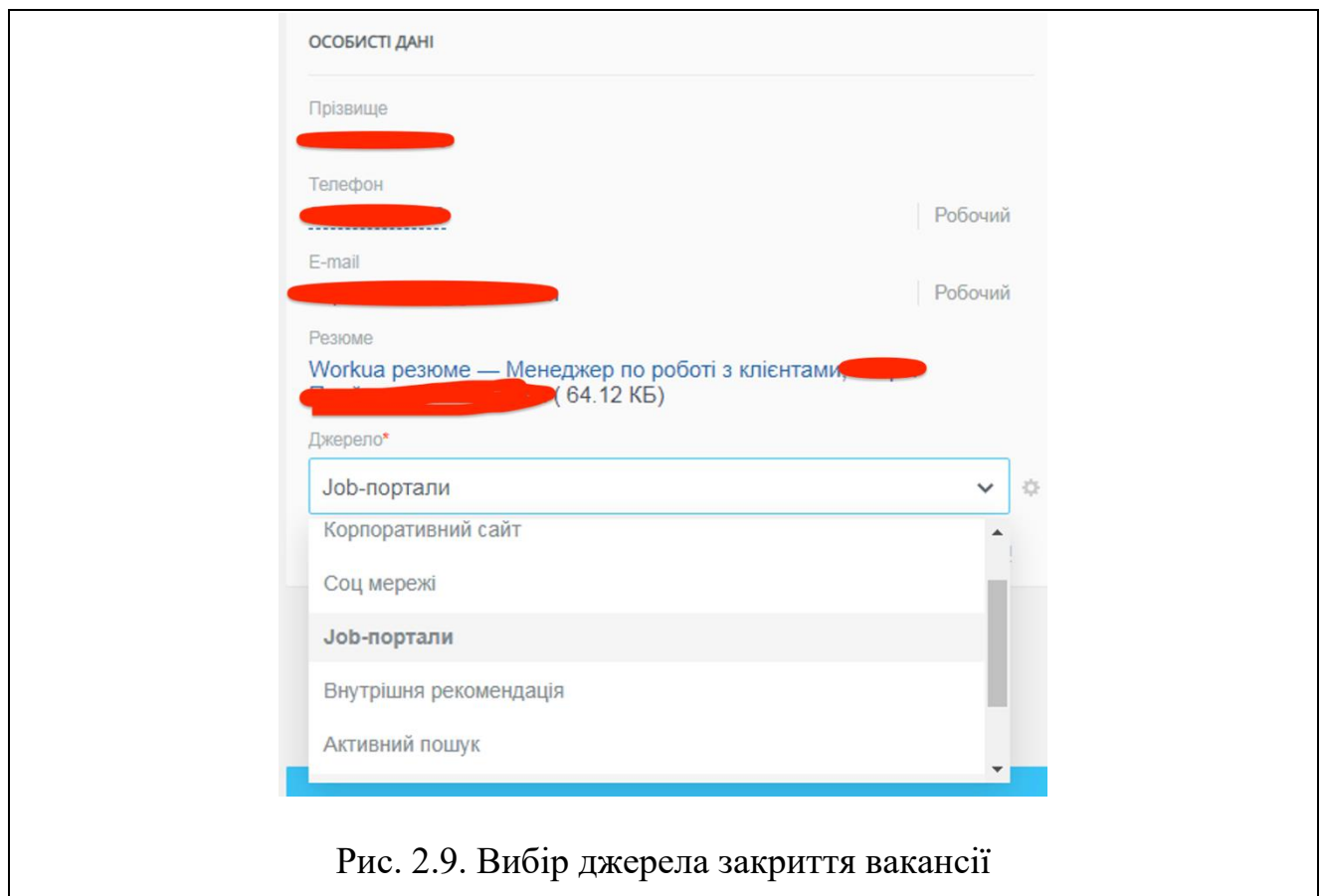


Рис. 2.9. Вибір джерела закриття вакансії

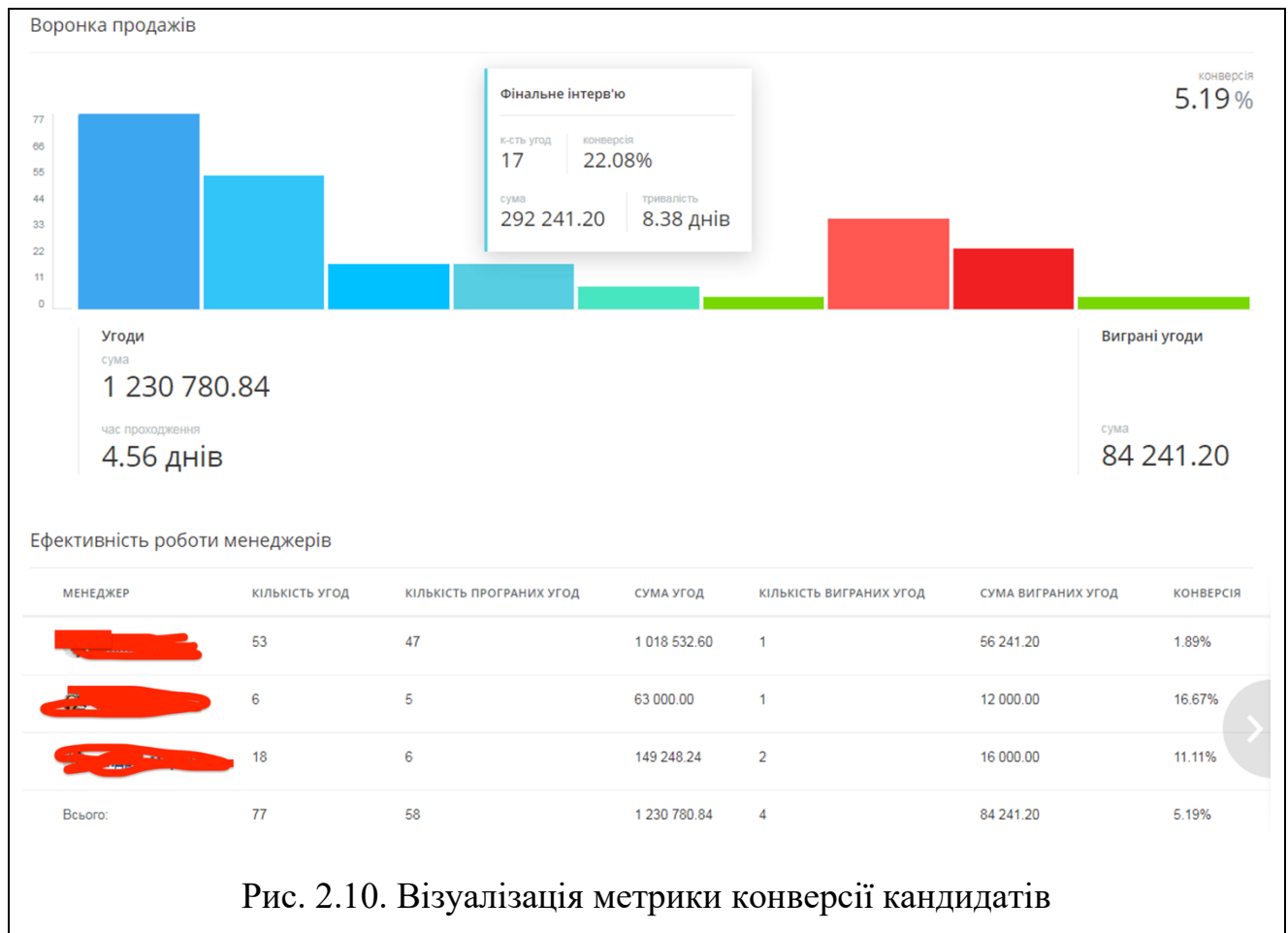
Поточні джерела закриття є фіксованим переліком і включають наступні опції:

- Корпоративний сайт
- Соцмережі
- Job-портали
- Внутрішня рекомендація
- Активний пошук
- Подія
- Інше

3. Конверсія

Класична метрика, яка використовується в продажах і в рекрутингу, яка відображає у відсотковому значенні яку кількість кандидатів потрібно опрацювати, аби здійснити 1 найм.

Поточний обрахунок цієї метрики є повністю автоматизований, завдяки функціоналу Бітрікс24. Також існує можливість відслідковувати конверсію кандидатів по кожному окремо взятому рекрутеру, календарному періоду, вакансії тощо.



Додаткова зручність даної візуалізації є в тому, що існує можливість відслідкувати середню тривалість перебування кандидата (-ів) на певній стадії подорожі кандидата. Ті стадії, на яких кандидат перебуває найдовше і на яких процес явно гальмує є зонами для додаткового аналізу і покращення цих процесів. На рисунку 2.10, можна побачити, що середня тривалість перебування кандидатів на етапі **Фінальне інтерв'ю** складає майже 8,5 днів і це є етап, де кандидат затримується найдовше. Очевидно, якщо ми бажаємо зменшувати показник середньої тривалості закриття вакансії, то слід звернути увагу на те, що відбувається на даному етапі, чому він триває так довго, проаналізувати інформацію і окреслити план дій задля оптимізації стадії.

Цей приклад є демонстрацією використання підходу на основі даних для прийняття рішень, який наразі впроваджується в компанії.

4. Відсоток відмов

Метрика теж автоматично обраховується у системі Бітрікс24. Для зручності і повноти інформації дана метрика була розділена на 2 категорії:

- Відхилення компанією
- Відхилення кандидатом

Відповідна опція обирається рекрутером в системі, коли подорож кандидата завершується із резолюцією «Відхилення».

5. Причина відмов

Існують декілька основних причин відмов, які наразі були використані задля категоризації цієї метрики. Причини є різні для кандидатів які були відхилені компанією і тих, які відхилили компанію самі.

Відхилено компанією:

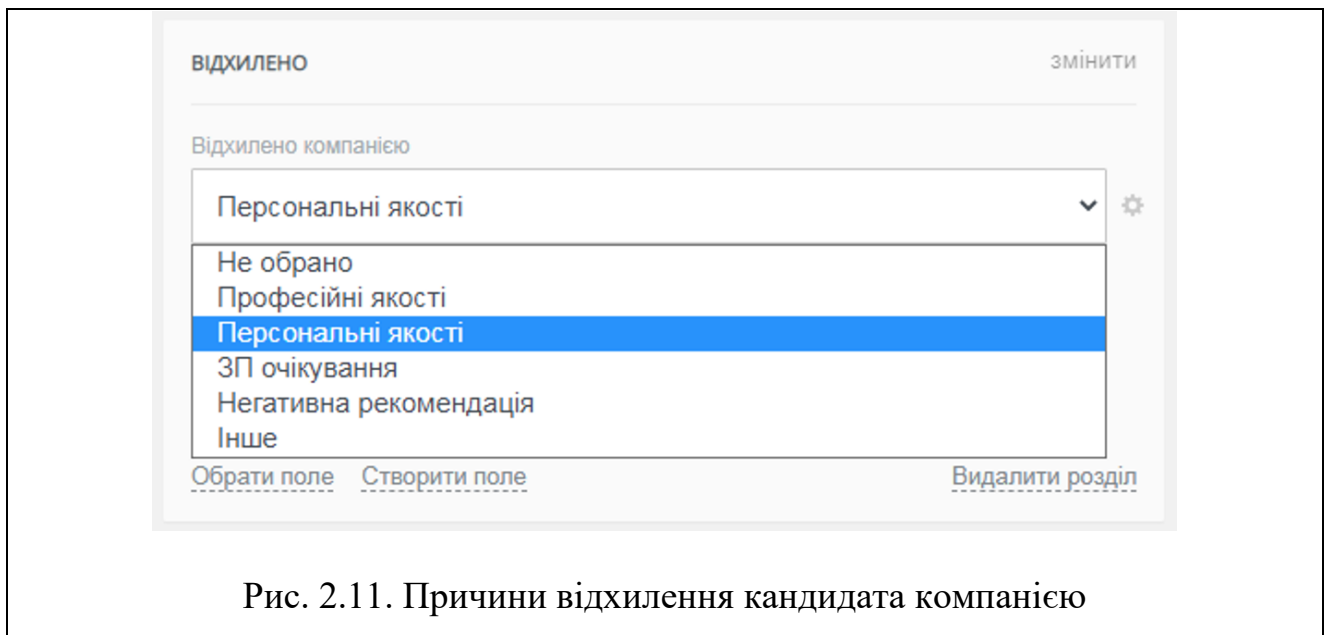


Рис. 2.11. Причини відхилення кандидата компанією

Відхилено кандидатом:

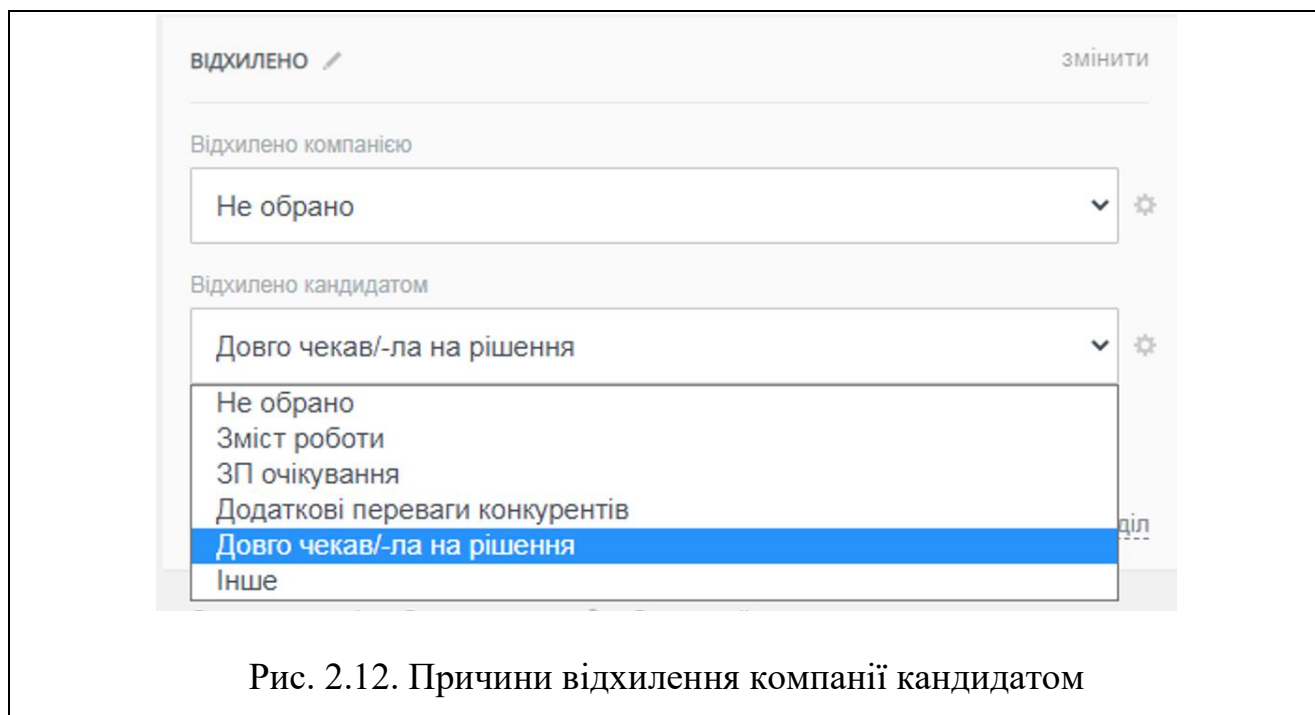


Рис. 2.12. Причини відхилення компанії кандидатом

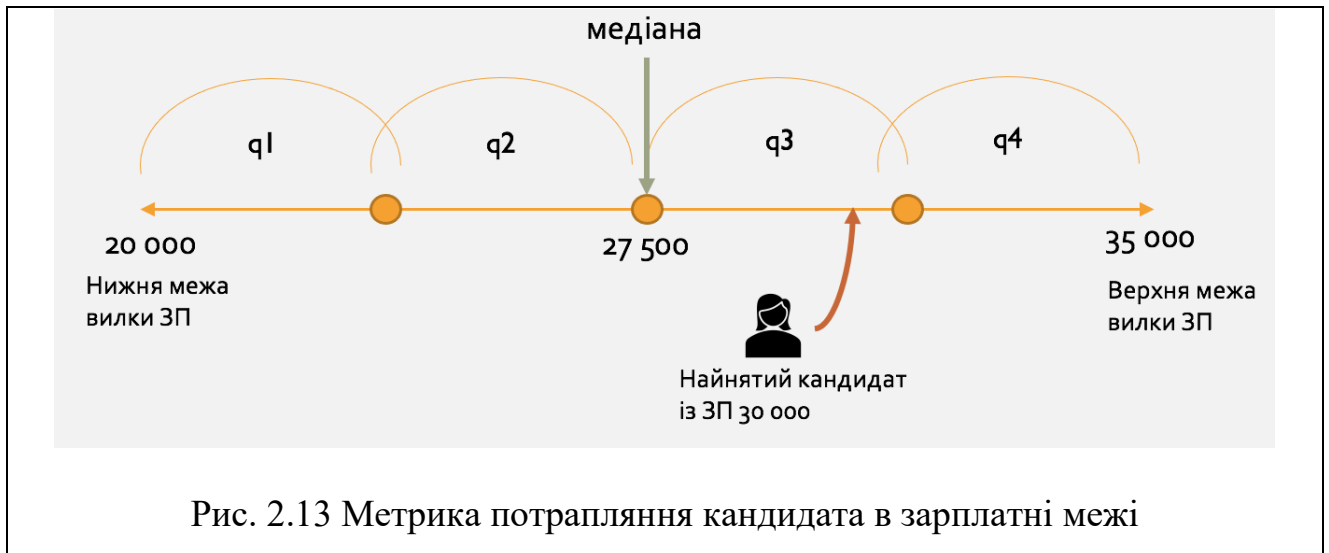
Додатково варто відмітити, що при виборі резолюції Відхилено компанією, рекрутер обов'язково має заповнити поле про надання кандидату фідбеку про відмову. Інакше, цей статус буде обрати неможливо.

6. Потрапляння найнятого кандидата у встановлені зарплатні межі відкритої вакансії

При відкритті кожної вакансії, створюючи заявку, її замовник вказує ті зарплатні межі, в які він/вона очікує найняти кандидата. Станом на початок березня 2020 відбувалось впровадження цієї метрики. Обрахунок здійснюється наступним чином. Зарплатний діапазон встановлений для вакансії розбивається на квартилі. Найнятий кандидат зі своєю зарплатою потрапляє у відповідний квартиль діапазону. Таким чином можна відслідкувати:

- Чи компанія наймає кандидатів згідно своїх фінансових уявлень про вартість кандидатів на ринку?
- Чи замовники вакансії можуть коректно встановити зарплатний діапазон?
- Який відсоток найнятих кандидатів співпадає з очікуваннями компанії щодо пропонованої зарплати на певну вакансію?

Додатково, дана метрика є впроваджена як один з КРІ ефективності роботи рекрутера. Розмір бонуса рекрутера зростає при наближенні зарплати найнятого кандидата до нижчого краю зарплатного діапазону вакансії.



На рисунку 2.13 можна побачити приклад, коли на відкриту вакансію була встановлена вилка від 20 000 до 35 000. Компанія найняла кандидата із заробітною платою в 30 000, який потрапив в 3-й кuartиль діапазону. Постійний аналіз даної інформації продемонструє наскільки визначені зарплатні вилки всередині компанії відповідають реальній вартості кандидатів на ринку.

Вищеперераховані 6 метрик рекрутингу є основою і першочерговим кроком, який був впроваджений для того, аби, принаймні, почати збирати дані і вимірювати загальну ефективність процесу.

Наступні 2 метрики, які будуть впроваджені для процесу рекрутингу це:

- Вартість найму 1-го працівника
- Рівень задоволеності кандидатами процесом рекрутингу

Розуміння вартості найму працівника дозволить проаналізувати процес глибше і впровадити оптимізацію там, де процес рекрутингу є дороговартісним

або мало ефективним. Для прикладу, етап співбесіди рядових спеціалістів із СЕО компанії є коштовним і може бути модифікований.

Крок 6. Опис процесу і комунікація стейкхолдерам

Завершальним кроком по перезавантаженню та оцифрації процесу рекрутингу став опис оновленого процесу. Артефактами є як загальний опис процесу, так і детально розроблені інструкції по адмініструванню процесу, окремо для рекрутера, окремо для замовників вакансій.

Для усіх стейкхолдерів процесу, на етапі завершення впровадження нового підходу, була проведена демонстраційна сесія, на якій був представлений процес та у режимі реального часу був пройдений весь цикл фіксації подорожі кандидата. Планується ввести регулярний збір зворотного зв'язку від користувачів, аби швидко реагувати на ті незручності системи, які можуть виникати при роботі з інструментом.

Підсумки трансформації та оцифрації процесу рекрутингу

Можемо представити результати трансформації у вигляді «до» і «після» змін.

Таблиця 2.4

Результати оцифрації процесу рекрутингу

Сфера трансформації процесу	Стан до змін	Стан після змін
Внутрішня комунікація із замовниками вакансії і інструментарій	Використання усіх можливих інструментів одночасно (листи, чати, усно). Важкість відслідковування домовленостей	Єдина система Бітрікс24. Тут відбувається уся комунікація по процесу від створення заявки на пошук до найму

Видимість прогресу для замовників вакансії по її закриттю	Відсутня. Була можлива лише через особистий контакт з рекрутером	Подорож кандидата чітко фіксується в системі і є видима усім стейкхолдера. Впроваджена візуальна дошка подорожі кандидата.
База даних кандидатів	Резюме зберігались на особистих сховищах рекрутера	Уся база даних кандидатів є в системі Бітрікс24. Кандидати посегментовані.
Рекрутинг метрики	Відсутні	Введені базові рекрутинг метрики. Обрахунок частини з них є повністю автоматизованим
Опис процесу	Відсутній	Існує опис процесу. Розроблені покрокові інструкції для головних стейкхолдерів – рекрутера та замовника вакансії

2.3.3. Звільнення

В цьому розділі ми детальніше зупинимось не на самому процесі звільнення із його етапами і послідовними кроками, а на тих типах даних, збір і аналіз яких було впроваджено.

Головними прогалинами процесу, в контексті HR аналітики, були: відсутність метрик процесу (окрім показника плинності) та відсутність уніфікованого списку причин звільнення. Саме ці напрямки були позначені як

критичні, адже без наявності вищезазначених пунктів впровадження базової аналітики по процесу є неможливим.

Нова матриця причин звільнення.

До моменту трансформації процесу, фіксація причин звільнення працівників фіксувалась лише в файлі вихідного інтерв'ю HR спеціалістом. Причина звільнення могла бути зафіксована будь-яка. Не існувало єдиного каталогу причин звільнення. Проблема довільно внесеної причини звільнення була поєднана з більш глобальною проблемою – відсутністю аналітики по причинам звільнення. Таким чином, інформація збиралась без розрахунку на її подальший аналіз.

Крок 1. Верифікація даних

Для початку, був проведений глибинний аналіз реальних причин звільнення серед працівників компанії, які припинили співпрацю протягом 2019 і 2020 років. Це відбувалось шляхом звірення зафіксованої причини звільнення цих працівників із свідченнями їхніх керівників. Таким чином, було отримано повний перелік звільнених із зазначенням основної причини звільнення.

Крок 2. Розробка матриці причин звільнення

Після докладного якісного аналізу зібраних причин звільнення, був розроблений довідник причин звільнення, який спирався на те, за яких причин звільняються працівники даної компанії, а також включав інші, загальні і найбільш поширені причини звільнення загалом. Матрицю причин звільнення можна переглянути у Додатку В

Крок 3. Використання нових причин звільнення

На даному етапі було проведене накладання нових причин звільнення для працівників, які на момент цієї дії вже були звільнені. Таким чином, починаючи з листопада 2020 року в компанії є уніфікована статистика по єдиним причинам звільнення для працівників, починаючи з початку 2019 року. Провести подібний

аналіз для тих працівників, які звільнились до 2019 року було часозатратно і з ймовірністю отримати дані зі значними похибками, оскільки якість і кількість зібраних даних в той період є надзвичайно низькою.

Сама матриця причин звільнення складається з трьох типів даних:

- Тип звільнення (Добровільне/Недобровільне/Інше)
- Причина звільнення
- Бажання повернути працівника (Бажаємо/Не бажаємо)

Додатково був розроблений довідник, який включав детальний опис кожної причини звільнення, аби виконавець процесу міг якісно віднести кожен випадок звільнення до певної причини.

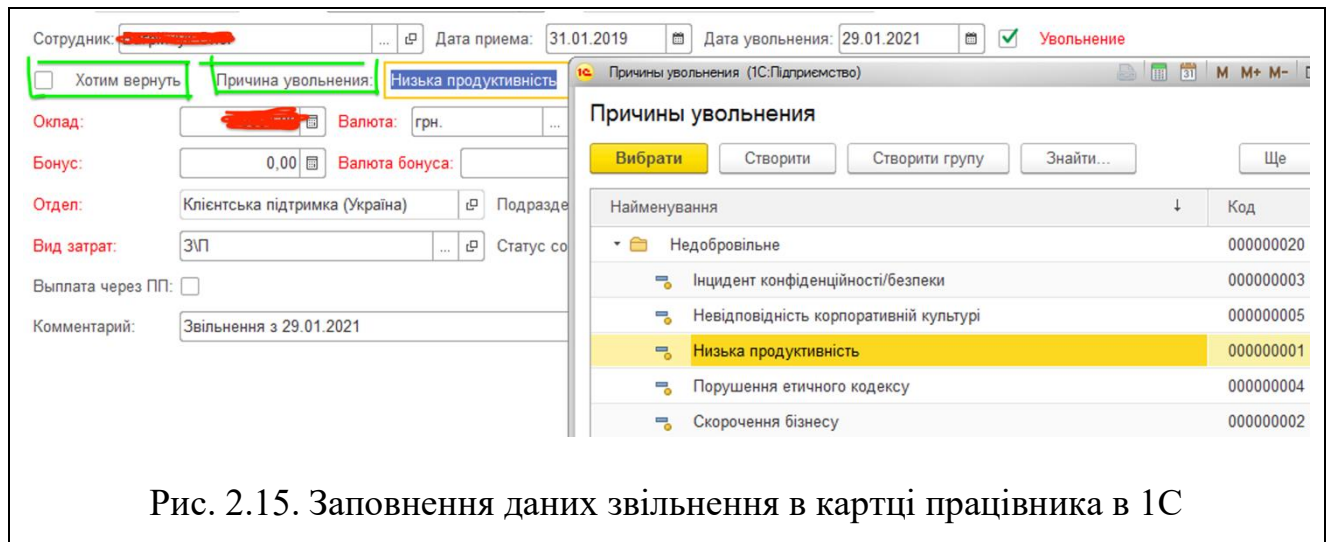
Крок 4. Внесення каталогу причин звільнення в систему 1с

Оскільки система 1с є, на даний момент, джерелом збору та зберігання більшості HR даних компанії, причини звільнення були заведені в систему у вигляді нового довідника даних.

Найменування	Код	
Добровільне	00000021	
Інше	00000022	
Недобровільне	00000020	
Недобровільне	00000020	
Інцидент конфіденційності/безпеки	00000003	Порушені правила чи норми, які загрожують фізичній, інформаційній, інтелектуальній безпеці організації
Невідповідність корпоративній культурі	00000005	Тривалі і незмінні поведінкові патерни, які застосовує працівник, не відповідають корпоративній культурі компанії
Низька продуктивність	00000001	Працівник тривалий час демонструє низьку продуктивність і не створює доданої цінності своєю роботою. Ситуація не змінюється в результаті корегуючих дій.
Порушення етичного кодексу	00000004	Працівник створив інцидент, який суперечить морально-етичним нормам функціонування організації
Скорочення бізнесу	00000002	Компанія змушена скорочувати робочу силу через різні зовнішні фактори (закриття проєктів, зниження обсягів продажів, неконкурентність тематик тощо).
Найменування	Код	Описання причини увольнення
Добровільне	00000021	
Відсутність кар'єрного росту	00000007	Неможливе подальше кар'єрне зростання працівника
Відсутність професійного росту	00000006	Працівник не може надалі професійно зростати на поточній посаді, а ротація на інші посади чи в інші функції, в межах організації, є неможливою чи небажаною.
Емоційне вигорання	00000014	Працівник не може виконувати свої обов'язки через втрату внутрішньої мотивації. Працівник професійно і емоційно "вигорів", його працездатність низька.
Зміст роботи	00000008	Не впашовує зміст та суть самої роботи. Те, чим займається працівник щодня більше не відповідає його очікуванням та бажанням
Краща фінансова пропозиція	00000012	Отримано кращу фінансову пропозицію з ринку
Кращі додаткові переваги	00000013	Будь-які інші додаткові переваги які запропонував новий роботодавець (соцпакет, ближчий офіс, працюючі знайомі чи друзі тощо).
Причини сімейні і/або стану здоров'я	00000015	Через будь-які причини сімейного характеру або причини за станом здоров'я, працівник не може надалі працювати в організації.
Релокація	00000016	Переїзд в інше місто/країну
Стосунки з керівником	00000010	Незадоволення співпрацею з прямим керівником.
Стосунки з командою	00000011	Незадоволення співпрацею з командою
Умови роботи	00000009	Незадоволення будь-якими умовами роботи. Побутові умови, баланс робота/життя, внутрішні процеси компанії, далеке добирання тощо.
Найменування	Код	Описання причини увольнення
Інше	00000022	
Декретна відпустка	00000017	Працівниця пішла в декретну відпустку
Перехід на аутсорс	00000018	Працівник змінив форму співпраці з компанією з постійної на аутсорс.
Форс-мажор	00000019	Примінення співпраці з компанією у випадку смерті, ув'язнення тощо

Рис. 2.14. Довідник причин звільнення в системі 1С

Таким чином, з'явився новий тип даних в картці кожного працівника, який потребує заповнення у випадку звільнення. Збереження усіх видів даних звільнення в єдиній системі, в подальшому, допоможе якісно їх застосувати для візуалізації і HR аналітики.



Оцифрація і збір даних вихідного інтерв'ю (exit interview).

Оцифрація цифрового інтерв'ю полягала у введення в процес звільнення додаткового етапу, а саме – проходження працівником опитування при звільненні. Цей етап не є заміною проведення вихідного інтерв'ю працівника HR спеціалістом, а є доповненням до процедури.

Проходячи опитування працівник має змогу оцінити свої враження роботи в компанії давши відповіді на ряд питань, які стосуються різноманітних робочих аспектів. В опитуванні присутні як питання відкритого типу, так і питання з оціночною шкалою від 1 до 10. Бізнес процес надсилання опитування наразі є не автоматизованим і виконується HR спеціалістом в системі Бітрікс24.

ПИТАННЯ

Оціни своє загальне враження про роботу в ProSteer Group (де 1 - максимально негативне і 10 - максимально позитивне)

Оціни наскільки ти задоволений/-на співпрацею зі своїм керівником (де 1 - повністю не задоволений/-на і 10 - повністю задоволений/-на)

Оціни наскільки ти задоволений/-на співпрацею зі своєю командою (де 1 - повністю не задоволений/-на і 10 - повністю задоволений/-на)

Оціни наскільки ти задоволений/-на рівнем своєї заробітної плати (де 1 - повністю не задоволений/-на і 10 - повністю задоволений/-на)

Оціни наскільки ти задоволений/-на соціальним пакетом компанії (де 1 - повністю не задоволений/-на і 10 - повністю задоволений/-на)

Що тобі подобалось найбільше працюючи в ProSteer Group?

Що тобі подобалось найменше працюючи в ProSteer Group?

З якою імовірністю ти порекомендуєш друзям чи знайомим ProSteer Group як хорошого роботодавця? (де 1 - дуже низька імовірність і 10 - дуже висока імовірність)

Якщо ти маєш будь-які інші коментарі, котрі стосуються твоєї роботи в ProSteer Group, будь ласка, залиши їх

Рис. 2.16. Анкета вихідного інтерв'ю працівника

Результати опитування зберігаються в системі Бітрікс24 і підлягають миттєвому аналізу одразу після отримання відповідей від працівника.

Впровадження метрик звільнення.

Впровадження нової матриці причин звільнення, разом із додатковими атрибутами дозволило встановити основні метрики процесу звільнення.

1. Кількість звільнених протягом періоду
2. Показник плинності
3. Сегментування звільнених згідно приналежності до:
 - Відділу
 - Локації
 - Бізнес тематики
 - Керівника
 - Посади
4. Тривалість роботи до звільнення

5. Тип звільнення (Добровільне/Недобровільне)
6. Причина звільнення
7. Бажання повернути працівника (Бажаємо/Не бажаємо)
8. Новий роботодавець звільненого
9. Оцінка вражень звільненого працівника про роботу

Більшість даних, станом на кінець лютого 2020 року зараз аналізуються та підраховуються за допомогою Microsoft Excel, проте, оскільки більшість цих даних вже внесені в систему 1с, то, в перспективі, вони будуть використані для представлення на дошці HR даних за допомогою продукту PowerBI.

Таблиця 2.5

Результати оцифрації даних процесу звільнення «до» і «після» змін

Сфера трансформації процесу	Стан до змін	Стан після змін
Метрики процесу	Обраховувався лише річний показник плинності і кількість звільнених за період	Впроваджено і обраховується ряд метрик
Причини звільнення	Відсутність стандартизованого каталогу причин	Існує перелік причин звільнення і їхній детальний опис
Додаткові категорії даних	Відсутність важливих категорій даних щодо звільнення	Введення нових категорій даних (Тип звільнення, Бажання повернути працівника, Новий роботодавець)
Збереження інформації	Багато джерел зберігання інформації	Усі дані щодо звільнення зберігаються в єдиній системі 1с.
Анкета при звільненні	Відсутня	Працівник може написати відгук про

		роботу і залишити свої враження у цифровому форматі
--	--	---

2.3.4. Оцінка рівня залученості працівників

Результати будь-яких опитувань, у яких беруть участь працівники компанії є ключовим елементом, який дозволяє впровадити реальні зміни на рівні організації щодо внутрішніх процесів і практик. Ідея проведення опитування залученості в компанії ProSteer Group виникла давно, але так і не була впроваджена через зміщення бізнес акцентів компанії на свою трансформацію під час карантину. Слід відмітити, що, хоч опитування не було запущене, але була пророблена велика робота зі складання опитування і погодження формату. Тим не менше, проект по запуску опитування потребував переосмислення та чіткого плану впровадження, оскільки такого роду дослідження, в якому братимуть участь усі працівники компанії, буде проводитись вперше за всю історію компанії.

Запуск даного проекту можна поділити на декілька етапів:

Етап 1. Виявлення потреб проведення дослідження

Поняття залученості працівників почали широко використовувати після роботи Уільяма Кана з бостонського університету [4]. Тепер, показник залученості працівників є однією з базових метрик людського капіталу у багатьох компаніях. В конкретній ситуації компанії ProSteer Group, рішення про запуск опитування залученості було прийнято керівництвом компанії без урахування бізнес-потреб компанії. Тим не менше, при поточному переосмисленні процесу можна чітко вказати на наступні взаємозв'язки між потребами компанії та тими результатами, які можна отримати в ході даного опитування:

- Вимірювання рівня залученості в перспективі призведе до зменшення показника плинності.

Проводячи регулярні зрізи зворотнього зв'язку від працівників, в компанії можуть бути виявлені певні зони для покращення та проведена робота з тими аспектами, які є для працівників критичними та негативно впливають на загальну задоволеність працівників, їхню ефективність та мотивацію.

- Збільшуючи рівень залученості працівників, зростатиме і рівень сервісу, який ці працівники надаватимуть кінцевим клієнтам.

Описи чисельних досліджень вказують на прямий зв'язок між рівнем залученості працівників та рівнем задоволеності клієнтів [5] [6]. Таким чином, бізнес ціль компанії щодо **збереження постійних клієнтів**, може бути забезпечена шляхом збільшення рівня залученості працівників організації.

- Визначення рівня залученості, як перший крок для визначення Employment Value Proposition.

Ті пункти дослідження залученості, котрі будуть оцінені працівниками компанії найвище, можуть бути піддані глибшому аналізу і на їхній основі можна розпочинати роботу по визначенню ціннісної пропозиції роботодавця ProSteer Group.

Етап 2. Вибір методики і складання опитувальника.

Вибір інструменту опитування був зведений до 2х опцій. Перша опція - використати питання з опитування [7]. Основними перевагами на користь даної методики є її широка популярність, доведена ефективність на великих вибірках та простота збору та обрахунку даних. З іншої сторони, питання з даного опитування є загальні. Результати дозволять побачити картину лише на верхньому рівні.

Друга опція, яка і була використана - скласти опитування самотужки, зважаючи на специфіку організації, припущення щодо можливих “проблемних зон” та особливостей респондентів. Окрім того, існувало бажання ширше виміряти рівень задоволеності різноманітними аспектами роботи працівників. Тому, опитування мало складатись з більшої кількості запитань. Таким чином, опитувальник був складений на основі того опитувальника, який пропонує

продукт [Peakon](#) задля вимірювання рівня залученості. Ряд питань і тверджень були видозмінені та відкориговані.

Опитувальник складається із 44 питань. Усі питання є розділені на логічні блоки, задля зручності аналізу даних. Опитувальник можна переглянути у додатку Г.

Етап 3. Проведення фокус групи та калібрування опитувальника

Перед запуском опитування на працівників цілої компанії було прийняте рішення провести пілотний запуск на меншу кількість працівників і провести фокус групу. Основними цілями проведення фокус групи були:

- Отримати зворотній зв'язок учасників
- За необхідності, провести корекцію формулювання питань
- Визначити середню тривалість заповнення опитування респондентами
- Зрозуміти, чи є певні перестороги учасників щодо проходження опитування
- Перевірити зручність технічного інструменту проведення опитування (Google Forms)

Учасниками фокус групи стали десятеро працівників компанії, які працюють в різних відділах. Фокус група була проведена базуючись на класичні підходи проведення фокус груп [8], за участі модератора та рекордера. Заздалегідь підготовлений сценарій фокус групи включав наступні питання і виглядав таким чином:

1. Що таке, на вашу думку, залученість працівників?
2. Як ви думаєте, яка є мета даного опитування?
3. Опишіть ознаки зручного і комфортного опитування для вас
4. Чи зрозуміло написана інструкція до даного опитування?
5. Чи зрозуміло та чітко сформульовані питання?
6. Які пункти опитування було оцінити найскладніше?
7. Які незручності виникли при проходженні опитування?
8. Як, на вашу думку, можна покращити опитування і зробити його більш зручним?

9. Чи зручно було користуватись Google Forms для відповідей на питання?

10. Скільки часу зайняло проходження опитування?

Після обробки результатів фокус групи деякі питання зазнали певної зміни і були переформульовані, згідно відгуків.

На основі отриманих даних, було виявлено, що середня тривалість проходження опитування складає 12 хвилин. На думку автора роботи, це є прийнятна тривалість, аби отримати високу частку заповнених форм серед працівників компанії.

Етап 4. Анонс опитування, його запуск та промоція

Для працівників компанії опитування було анонсоване з використанням трьох каналів комунікації:

- Внутрішній портал Бітрікс 24
- Згенероване повідомлення в корпоративний месенджер Rocket Chat
- Через прямих керівників

Якщо перші два канали були використані просто як технічні інструменти доведення інформації до працівників, то співпраця з керівниками була більш наповненою та продуманою.

Оскільки керівники відділів, як правило, є постійною ланкою комунікації для працівників, їх (керівників) було вирішено задіяти задля промоції та популяризації даного опитування. Задля цього, з керівниками були окремо прокомуніковані цілі даного опитування та майбутня цінність, яку керівникам принесуть результати даного опитування. Таким чином, керівники відділів окремо комунікували всередину своїх відділів про важливість проходження даного опитування залученості. Є ймовірність, що використання цього каналу комунікації суттєво вплинуло на відсоток заповнених форм працівниками компанії.

Етап 5. Аналіз результатів опитування і складання плану змін.

Після отримання результатів опитування відбудеться аналіз отриманих даних та обрахунок таких ключових показників як:

- Загальний рівень залученості працівників

- Рівень eNPS

Усі дані будуть сегментовані по таким категоріям:

- Відділ
- Локація
- Тривалість роботи в компанії

Також, будуть проаналізовані усі коментарі, які були надані працівниками на відкриті питання:



Що тобі найбільше подобається в компанії ProSteer Group?

Текст запитання з довгими відповідями

Що, на твою думку, можна покращити в компанії ProSteer Group?

Текст запитання з довгими відповідями

Рис. 2.17. Відкриті питання опитування залученості

Аналіз даних буде здійснюватись за принципом кластеризації відповідей. Кожна відповідь працівника на відкрите питання буде потрапляти в конкретний кластер за змістом самого коментаря. Для прикладу, існуватимуть кластери “Навчання і розвиток”, “Компенсація”, “Умови роботи”, “Комунікація і фідбек” тощо. Відповідно, усі коментарі будуть розподілені між такими кластерами, і завдяки якісному аналізу даних буде можливість визначити які зони отримали схвальні відгуки, а які отримали критичні коментарі.

Даний якісний аналіз надасть цінну інформацію щодо зон покращення, на які слід звернути увагу. Саме аналіз коментарів на відкриті питання слугуватиме тим підґрунтям, на базі якого можливо буде впроваджувати зміни як на рівні HR функції, так і на рівні цілої організації.

2.3.5. Оцінка рівня задоволеності сервісом HR в компанії

Проведення даного опитування можна віднести як до одного з процесів по оцифрації даних, так і до інструменту вирішення проблеми низького рівня іміджу HR функції, як такої.

Як і будь яке інше опитування, дане опитування матиме на меті, власне, прийняття конкретних рішення по покращенню рівня сервісу HR, базуючись на даних. Для проведення опитування, за основу буде взято зразок оцінки HR сервісу, який пропонує асоціація SHRM. Оригінальний опитувальник [9] буде частково адаптований під конкретну організацію і використаний в якості інструментарію для проведення опитування. Також, будуть додані декілька пунктів з даного шаблону [10]. Адаптований опитувальник можна переглянути в Додатку Д.

2.4. Вплив оцифрації HR процесів на досягнення цілей компанії

Кожні зміни, які впроваджуються в компанії мають прямо чи опосередковано впливати на досягнення компанією своїх загальних бізнес цілей. На даному етапі розвитку, для компанії важливо виділяти цілі конкретної бізнес тематики, аніж об'єднувати їх в загальні цілі всієї організації.

Тим не менше, можна виокремити базові напрямки і вектори, куди компанія зараз має намір рухатись, і які саме складові свого бізнесу для компанії актуально покращувати і розвивати.

1. Зберегти постійних клієнтів компанії

Дана ціль є, очевидно, важливою для більшості компаній. У випадку компанії ProSteer Group, існує ряд клієнтів, які працюють з організацією тривалий час і саме вони генерують більшу частину доходу.

2. Збільшити продажі в регіонах України

Ціль, в першу чергу, пов'язана з тим, аби територіально покрити ті географічні області України, де компанія ще не присутня, або присутня недостатньо.

3. Перезапустити і зробити прибутковою ІТ бізнес тематику компанії

Оскільки компанія IT простір переживає період трансформації, є ціль побудувати цей бізнес таким чином, аби він був прибутковим для ProSteer Group.

Проект з оцифрації HR процесів не є відірваним від цілей компанії, таким чином, ті активності які відбуватимуться в рамках проекту зможуть вплинути на досягнення вище перерахованих цілей.

Таблиця 2.6

Вплив процесів оцифрації даних на бізнес цілі компанії

Бізнес ціль	Як може бути досягнута	Які активності мають вплив
Збереження клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> - Покращувати рівень сервісу - Збільшувати банк компетенцій працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - Опитування залученості - Оцифрація рекрутингу та звільнення
Збільшення продаж в регіонах	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшити присутність sales в регіонах 	<ul style="list-style-type: none"> - Оцифрація рекрутингу
Перезапуск бізнесу IT простір	<ul style="list-style-type: none"> - Найм кандидатів з експертизою - Побудова EVP 	<ul style="list-style-type: none"> - Опитування залученості - Загальна оцифрація процесів

Очевидно, що успішне досягнення вказаних бізнес-цілей залежить від низки факторів, які лежать не лише в площині HR задач. Проте, оцифрація HR даних та пов'язані з нею активності мають позитивно вплинути на цілі бізнесу.

2.5. Впровадження культури користування HR даними та новими HR інструментами

Говорити про повноцінне користування HR даними в компанії можна буде сказати тоді, коли буде впроваджене рішення по єдиному джерелу візуалізації усіх HR та рекрутинг даних. Мова саме про дошку даних, яка буде реалізована на платформі PowerBI. Саме в момент імплементації даного рішення, коли дані будуть представлені в зручній і зрозумілій формі, користувачі зможуть використовувати їх для аналізу та, як наслідок, управлінських рішень. Наразі, можна говорити про певні джерела даних, які вже використовуються, і до яких звертаються стейкхолдери.

Найбільш яскравим прикладом, на даному етапі проекту, можна назвати рекрутинг дані і рекрутинг дашборд, який був реалізований в рамках оцифрації процесу рекрутингу. На цьому проекті можна проаналізувати як саме відбувалось впровадження культури використання цього інструменту.

Фаза 1. Отримання згоди на реалізацію інструменту в керівництва.

Оскільки керівництво компанії напряму приймає рішення (як мінімум в ролі Informed по матриці RACI) щодо використання того чи іншого інструментарію, дане рішення було прораховане і представлене керівництву. У порівнянні з купівлею нової рекрутинг системи, рішення використати Бітрікс24 виявилось економічно більш вигідним. Таким чином, це рішення отримало підтримку керівництва і навіть якщо головні люди компанії і не будуть провідними амбасадорами рішення, принаймні, не будуть блокувати його просування.

Фаза 2. Навчання стейкхолдерів.

Головними стейкхолдерами рекрутинг даних є Рекрутери та замовники вакансій (керівники відділів). Таким чином, в даній фазі відбулось навчання користувачів системи. Це виглядало як декілька точкових навчальних сесій і єдине велике демо проекту рекрутинг дашборду, коли він був перевірений і відтестований.

Фаза 3. Промоція рішення всередині організації.

Протягом цієї фази можна виділити ряд активностей, які були здійснені задля досягнення мети зростання популярності рішення.

- Доступні і зрозумілі інструкції користування рекрутинг дашбордом для усіх стейкхолдерів.

Наявні інструкції є описані на детальному рівні. Вони містять покроковий опис цілого процесу та містять усі необхідно скріншоти системи. Інструкції можна переглянути в Додатках Ж та К.

- Усна комунікація про нове рішення.

Протягом перших місяців після впровадження рекрутинг дашборду, автор роботи щоразу на загальних зустрічах наголошував про існування нового інструменту і закликав ним користуватись.

- Публічне висвітлення ефективності рекрутинг дашборду

В усній та письмовій формі подавалась інформація про тих керівників відділів, які активно використовують рекрутинг дашборд і комунікують в новому інструменті з рекрутерами. Висвітлення ефективності такої комунікації та швидкості закриття вакансій використовуючи рекрутинг дашборд

- Використання лише нового інструменту представлення рекрутинг даних

Дане рішення може здатись досить автократичним і не сервісним, але було прийняте досить жорстке правило, що від початку запуску рекрутинг дашборду, інший внутрішній інструментарій комунікації по кандидатам використовуватись не буде. Таким чином, буде використовуватись єдиний канал, що має збільшити ефективність процесу загалом

- Відзнака найбільш дисциплінованих користувачів дашборду

В майбутньому планується ввести щось нахштальт внутрішнього оцінювання, яке може показати хто із замовників вакансій найбільш якісно і правильно використовує рекрутинг дашборд і найкраще комунікує. Ці працівники будуть публічно відзначені.

- Опис найбільш успішних досвідів користування рекрутинг дашбордом

Буде використаний підхід збору позитивних історій користувацького досвіду. Ті стейкхолдери, які активно використовують систему і відмічають її

ефективність, будуть розповідати про це через статті на порталі, неформальне спілкування тощо. Таким чином, пропагуючи використання дашборду саме з перспективи користувача.

- Представлення метрик рекрутингу

З появою нового інструменту з'явилась можливість легко представляти рекрутинг дані в режимі реального часу, тим самим демонструючи реальну ефективність системи і швидко аналізуючи поточну інформацію.

Фаза 4. Зворотній зв'язок.

Усі користувачі нового рекрутинг дашборду з певною регулярністю (раз на 6 місяців) даватимуть фідбек стосовно свого користувацького досвіду по роботі з системою. Дана активність необхідно для калібровки підходів та, можливо, системи в цілому.

На прикладі промоції рекрутинг дашборду і тих активностей, які були описані вище, буде вестись загальна комунікація щодо використання HR даних в компанії.

Говорячи про зміну культури використання HR даних та нових інструментів по роботі з HR даними, слід це розглядати як стратегічну зміну рівня компанії та реалізовувати її за класичним сценарієм провадження змін за Джоном Коттером [11].

Create Urgency	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз стану оцифрації HR даних ДО проекту показав суттєві проблеми (доступність даних, відсутність HR метрик і автоматизації) • Проведені сесії зі стейкхолдерами по поняттю DDA та важливості оцифрації даних • Комунікація цінності підходу на основі даних в компанії
Form a Powerful Coalition	<ul style="list-style-type: none"> • Зібрана технічна команда реалізації оцифрації • Отримано «зелене світло» від керівництва компанії • Підтримка з боку головних адміністраторів HR даних
Create Vision for Change	<ul style="list-style-type: none"> • Дизайн плану, процесу та результатів впровадження підходу на основі даних
Communicate Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Комунікація цінності наявності HR аналітики в компанії • Комунікація полегшення процесу прийняття обґрунтованих HR рішень
Remove Obstacles	<ul style="list-style-type: none"> • Усунення технічних труднощів (модифікація внутрішніх інформ систем) • Робота із запереченнями стейкхолдерів
Creates Short-Term Wins	<ul style="list-style-type: none"> • Оцифрація процесів рекрутингу та онбордингу • Валідація і доступність ряду HR даних • Отримання перших цифрових даних і можливість прийняття перших рішень на їх основі
Build on Change	<p>Майбутній очікуваний результат:</p> <p>Впроваджені зміни і інструменти нададуть легкість доступу до HR даних, зросте попит на використання HR даних, HR функція стане більш сервісною.</p>
Author Changes in Future	

Рис. 2.18. Послідовність дій згідно моделі впровадження змін за Коттером

Таким чином, пройшовши шлях усіх вищевказаних кроків, культура використання HR даних зміниться в напрямку їх використання для прийняття управлінських рішень рівня HR департаменту, як мінімум, і цілої організації, як результат, котрий перевищить очікування від проекту.

РОЗДІЛ 3

РЕСУРСИ ПРОЕКТУ ТА ВПЛИВ НА БІЗНЕС

3.1. Використані ресурси для реалізації проекту, та його бюджет

Оскільки шлях оцифрації HR даних є тісно пов'язаний із технічною модифікацією внутрішніх інформаційних систем, а також із тривалою роботою по валідації існуючих даних, ресурсами даного проекту, більшою мірою, є ті працівники компанії, які витрачали свій час на проект і здійснювали реалізацію технічних рішень, аудиту та внутрішніх досліджень інформаційних систем. Усі категорії спеціалістів, які були залучені як ресурси для реалізації проекту, можна умовно поділити на такі категорії:

- Технічні спеціалісти компанії
- Працівники HR департаменту
- Керівники відділів та топ менеджмент компанії.

Нижче будуть подані бюджети оцифрації HR процесів, і висвітлені основні типи робіт, у вигляді статей витрат. Обрахунок бюджету оцифрації кожного процесу здійснений шляхом додавання витрачених годин на проект усіх стейкхолдерів, з урахуванням вартості 1-єї години роботи кожного з них.

Оцифрація процесу рекрутингу

Ресурси:

- Керівник відділу HR
- Рекрутери
- Керівник відділу 1с розробки
- 1с розробник
- DevOps спеціаліст
- Керівники відділів компанії

Таблиця 3.1

Бюджет оцифрації процесу рекрутингу

Стаття витрат	витрачено людино- годин	Вартість (\$)	Деталі
Аналіз поточного стану процесу	8	\$95	Аналіз стану процесу рекрутингу AS IS
Аналіз системи Бітрікс24	8	\$36	Аналіз можливостей Бітрікс24 в якості інструменту рекрутинг процесу
Підготовка ТЗ	6	\$71	Опис логіки рішення і задач для виконавців
Імплементация технічного рішення	24	\$107	Безпосереднє налаштування системи; Прописування бізнес процесів всередині рішення; Створення необхідних форм і налаштування канбан дошки.
Налаштування необхідних окремих модулів системи Бітрікс24	4	\$57	Робота DevOps спеціаліста по додатковому налаштуванню доступів користувачів та додаткових модулів системи
Тестування рішення	8	\$95	Час витрачений на тестування продукту
Підготовка документації проекту (інструкції користувачів)	10	\$119	Написання інструкцій для користувачів продукту
Навчання стейкхолдерів процесу	18	\$214	Проведення демо продукту для замовників вакансій; Навчання рекрутерів.

Внутрішні комунікації	24	\$198	Внутрішні зустрічі і обговорення на різних стадіях виконання проекту з виконавцями
Загальна вартість		\$993	

Уся технічна імплементація рішення відбувалась силами внутрішніх спеціалістів, а такі активності, як: підготовка технічного завдання, фінальне тестування рішення, проведення демонстрації продукту для стейкхолдерів – працівниками HR відділу.

Оцифрація процесу онбордингу.

Ресурси:

- Керівник відділу HR
- HR менеджер
- Керівник відділу 1с розробки
- 1с розробник
- DevOps спеціаліст

Таблиця 3.2

Бюджет оцифрації процесу онбордингу

Стаття витрат	витрачено годин	Вартість (\$)	Деталі
Аналіз поточного стану процесу	3	\$36	Аналіз стану процесу онбордингу AS IS
Підготовка ТЗ по автоматизації Employee Journey	2	\$24	Розробка завдання і постановка задач для технічних спеціалістів
Створення форм і чек-листів виконання	2	\$24	Розробка шаблону чек-листів і формування списків
Імплементація автоматизації Employee Journey	2	\$9	Прописування бізнес процесів і налаштування їх автоматизації

Розробка опитувальника "Враження 1го тижня"	1	\$12	Розробка опитувальника, шкали опитувальника.
Імплементация опитувальника у внутрішню систему	1	\$3	Імплементация опитувальника в Бітрікс 24
Тестування рішень	2	\$24	Тестування функціоналу із залученням волонтера з компанії
Підготовка документації проекту (опис процесу для бази знань)	2	\$6	Написання опису процесу і підготовка інструкцій по роботі з новим процесом
Навчання стейкхолдерів процесу	4	\$11	Навчання HR команди з боку технічних спеціалістів
Внутрішні комунікації	10	\$57	Підготовка і проведення комунікації щодо оновленого процесу усім стейкхолдерам
Загальна вартість		\$205	

Оцифрація процесу звільнення

Ресурси:

- Керівник відділу HR
- HR менеджер
- 1с розробник
- DevOps спеціаліст

Бюджет оцифрації процесу звільнення

Стаття витрат	витрачено людино- годин	Вартість (\$)	Деталі
Верифікація і валідація існуючих даних	23	\$180	Аналіз історичних даних; Валідація та очистка даних; Пошук даних, яких бракує.
Розробка матриці причин звільнення	3	\$13	Розробка нових причин звільнення на основі аналізу історичних даних
Модифікація внутрішньої системи (1С)	3	\$23	Створення нових полів і довідників для збереження даних
Внесення історичних і поточних даних в систему	10	\$55	Наповнення системи 1с історичними даними
Розробка і імплементация опитування exit interview	3	\$19	Розробка опитування та його імплементация в систему Бітрікс24; Налаштування автоматизації для нового бізнес процесу
Тестування рішення цифрового exit interview	1	\$12	Час витрачений на тестування продукту
Внутрішні комунікації	17	\$137	Внутрішні зустрічі і обговорення на різних стадіях виконання проекту з виконавцями
Загальна вартість		\$439	

Особливістю і найбільшими труднощами оцифрації процесу звільнення є, безумовно, важкість збору історичних даних по причинам звільнення працівників і великий обсяг інформації, який необхідно було внести вручну в інформаційну систему ІС.

Варто зауважити, що оцифрація і трансформація вищеперерахованих HR процесів обійшлась без купівлі сторонніх інструментів чи залучення зовнішніх ресурсів. Цей принцип стратегічної ощадності дозволив економічно грамотно використати інсуючі ресурси і досягти тих потреб, які були потрібні на час реалізації оцифрації HR процесів.

Окрім тих витрат, які компанія вже понесла на оцифрацію HR процесів, будуть витрати, які пов'язані з наступними кроками впровадження підходу на основі даних для прийняття рішень.

Майбутні витрати вже будуть включати купівлю готових технічних рішень аналізу даних. Так само, передбачені витрати на налаштування нових інструментів, навчання стейкхолдерів та постійну підтримку технічних засобів аналітики даних. Прогнозовано, кошти, які будуть додатково витрачені є наступні:

Таблиця 3.4

Бюджет впровадження єдиної дошки HR даних

Інструмент представлення даних PowerBI (початково для 5-ти користувачів)	\$50.00	\$600.00
Робота аналітика/розробника для підтримки процесів (20 годин/місяць)	\$120.00	\$1,440.00
Навчання персоналу (декілька сесій)		\$300.00
Загальна вартість		\$2,340.00

Загальний бюджет проекту з оцифрації та візуалізації HR даних:

Стаття витрат	Вартість
Оцифрація процесу рекрутингу	\$ 993.00
Оцифрація процесу онбордингу	\$ 205.00
Оцифрація процесу звільнення	\$ 439.00
Впровадження дошки HR/R даних	\$ 2,340.00
Загальна вартість	\$ 3,977.00

Оскільки вартість інструменту PowerBI та вартість роботи спеціаліста з підтримки інструменту це щорічні витрати, то сума у розмірі \$ 2040.00 буде щорічно витрачатись компанією. Усі інші витрати, які пов'язані з оцифрацією процесів є одноразовими.

З плином часу, на 2-й та 3-й роки життєдіяльності проекту, до витрат будуть додаватись кошти, які пов'язані із збільшенням кількості річних підписок PowerBI, а також ріст заробітних плат технічних спеціалістів, які підтримують роботу систем та нових інструментів.

3.2. Розрахунок показника повернення інвестицій в проект (ROI).

З економічної точки зору, проект з оцифрації HR даних, насамперед, має вплинути на оптимізацію внутрішніх HR процесів, що буде виражене в:

- Повній або частковій автоматизації HR процесів
- Суттєвому скороченню робочого часу спеціалістів, який йде на обробку HR даних та внутрішніх інформаційних систем.

Оскільки найбільшу частку бюджету проекту складають кошти, які будуть/були використані на оцифрацію процесу рекрутингу (\$993) та

впровадженню дошки HR даних (\$2 340), саме на основі цих бюджетів був розрахований показник ROI проекту.

Логіка розрахунків ROI показника

Головний принцип повернення інвестованих в проект коштів – це економія робочого часу працівників на тих видах активності, які пов'язані з ручною обробкою HR даних, пошуком HR даних, складанням HR звітів, ручним розрахунком KPI тощо. Таким чином, під кожен вид активності, були здійснені розрахунки, які демонструють, який саме відсоток робочого часу конкретних спеціалістів буде скорочено, впровадивши цифрову дошку рекрутингу та загальну дошку HR даних.

Даний проект є тривалим, тому горизонт планування в розрахунках був взятий тривалістю в 3 роки.

Для розрахунку економії робочого часу, внаслідок впровадження цифрових рішень по роботі з HR даними, був використаний принцип базований на припущеннях. Тобто, впроваджуючи цифрові рішення, ми припускаємо наскільки саме скоротиться обсяг використаного часу певних спеціалістів. Для того, аби більш широко відобразити можливі девіації, був використаний принцип аналізу на основі сценаріїв [12]. Головна ідея даного принципу полягає в прогнозуванні декількох сценаріїв розвитку. При розрахунку даного проекту були закладені 3 сценарії:

- Базовий сценарій (Base)
- Оптимістичний (Best)
- Песимістичний (Worst)

Для **базового** сценарію передбачаємо, що впровадивши цифрові рішення та нові інструменти (дошка рекрутингу та загальна дошка HR даних), компанія буде економити в середньому **50% часу** спеціалістів, який йде на ручну роботу з HR даними.

При оптимістичному сценарії економія становитиме 70% часу, а при песимістичному близько 25%.

Відповідно, для кожного сценарію був розрахований річний показник ROI, який склав:

Базовий сценарій – 120%

Оптимістичний – 144%

Песимістичний – 9%

Детальна модель розрахунку показника ROI є включена в Додаток Л роботи.

3.3. Перші результати після оцифрації головної групи HR даних

В даному розділі буде детально описано які ж саме результати були отримані від реалізації кожного з етапів реалізації проекту, та які управлінські висновки можна зробити аналізуючи кожен етап.

Етап – Аудит HR процесів та структури HR даних.

Результати.

- Вдалось звести джерела збереження основних HR даних з 6-ти до 2-х (Бітрікс 24 та 1с)
- Оцифрували дані з аналогових джерел

Висновок етапу: Майбутні нові HR дані мають зберігатись лише у цифровому вигляді і лише в системах 1с і/або Бітрікс 24.

Етап - Аналіз внутрішніх інформаційних систем.

Результати:

- Досліджені можливості систем 1с та Бітрікс 24 для задоволення потреб автоматизації та оцифрації HR процесів
- Порівняння системи Бітрікс 24 з системою Хурма для задоволення потреб рекрутингу

Висновок етапу: При якісному формулюванні потреб і якісно проведеному аналізі систем, легко прийняти рішення про вибір інформаційної системи для використання. Проект з підготовки системи Бітрікс для потреб рекрутингу вартував компанії в 4 рази менше аніж купівля схожої за бізнес логікою системи з ринку. А саме, \$990 проти \$4050 вартості системи за 1 рік використання.

Етап - **Валідація існуючих HR даних.**

Результати:

- Вдалось істотно зменшити кількість надлишкових HR даних та дублів даних
- Виправлені помилкові і невірні внесені дані

Висновок етапу: Слід збирати ті дані і в такому форматі, які можуть бути підвладні аналітиці. Збір даних заради процесу збору є невиправданим і не несе цінності для прийняття управлінських рішень. Слід забезпечувати такі умови внесення даних, які зводять до мінімуму можливість виникнення помилок, які спричинені ручним внесенням. Для прикладу, використовуючи такі прості формати як випадючі списки даних та цифрові школи оцінювання істотно зменшують кількість некоректно внесених даних.

Етап – **Оцифрація процесу рекрутингу**

Результати:

- Впровадження нового інструментарію для адміністрації процесу рекрутингу
- Побудова комунікаційної культури зі стейкхолдерами проекту
- Впровадження рекрутинг аналітики і рекрутинг метрик

Висновки етапу:

- Наявність технічного рішення та системи обліку кандидатів зменшує загальну кількість використаного часу усіх стейкхолдерів для виконання процесу рекрутингу,
- Впровадження кожного нового інструментарію має бути відтестоване та якісно прокомуніковане усім стейкхолдерам
- Наявність команди технічної підтримки системи є критичним фактором для реалізації проекту впровадження інформаційних систем

Етап – **Оцифрація процесу онбордингу**

Результати:

- Отримано систему зворотнього зв'язку від працівника у вигляді цифрових даних,

- Працівнику надано чітку карту його шляху в перші 3 місяці роботи в компанії,
- Відслідковувати виконання подій онбордінгу в системі Бітрікс 24 за допомогою чек-листів.

Висновки етапу:

- Візуалізація тривалого процесу, такого, яким є онбордінг, ефективно впливає на розуміння суті процесу усіма виконавцями,
- Впровадження чек-листів, як процесу фіксації виконання певних етапів, є ефективним методом відслідковування завершеності потрібних дій.

Етап – **Оцифрація процесу звільнення**

Результати:

- Створення нової матриці причин звільнення
- Фіксація усіх даних, які пов'язані зі звільненням в системі 1с
- Оцифрація процесу вихідного інтерв'ю

Висновок етапу: При впровадженні нових причин звільнення критично важливо провести ретроспективний аналіз минулих причин звільнення, аби новий список відображав самі ті аспекти, через які працівники покидають компанію.

Етап – **Впровадження базових HR та Рекрутинг метрик**

Результати:

- Впроваджено загально 17 HR та Рекрутинг метрик
- Впроваджено цифрові механізми підрахунку метрик

Висновки етапу:

- Кожна впроваджена метрика має регулярно аналізуватись і розглядатись в динаміці,
- По кожній метриці має розроблятись план дій, якщо результати метрики є незадовільні,
- Головні HR метрики мають бути відображенням бізнес цілей компанії у вигляді KPI, відповідно, досягнення цих KPI має відображатись у фінансовій складовій відповідальних за ці показники осіб.

Завершальні етапи проекту, такі як опитування залученості, опитування рівня задоволеності HR сервісом та впровадження загальної дошки HR даних наразі неможливо представити в подібному форматі, адже ці етапи ще не в повній мірі розпочаті.

ВИСНОВКИ

Окрім тих висновків, які вже були перелічені, і які стосуються точково кожного етапу впровадження, можна виділити і більш загальні управлінські висновки, роблячи які, можна масштабувати подібні проекти в майбутньому.

1. Зростання попиту на HR дані

В ході проектів оцифрації HR даних і модифікації внутрішніх систем, HR та Рекрутинг дані стали більш доступними і зрозумілими. Для прикладу, керівники відділів аналізують очікування ЗП кандидатів, оскільки ця інформація почала фіксуватись в системах. Керівники відділів звертаються в HR і ставлять питання стосовно того, які оцінки поставив новий працівник проходячи опитування першого тижня роботи. Це є позитивним моментом, оскільки саме зростання попиту на HR дані буде слугувати тим підґрунтям, на основі якого будуть прийматись головні управлінські рішення.

2. Вплив оцифрації HR даних на автоматизацію ряду HR процесів

Логічним ефектом оцифрації HR даних стала автоматизація певних HR процесів. Наприклад, внесення додаткових даних для підрахунку додаткової відпустки дозволив повністю автоматизувати проект нарахування. Таким чином, завдяки внесенню нового типу даних, такого як «Статус працівника», з'явилась можливість налаштувати автоматичне нараховування додаткових днів відпустки для співробітниць, які перебувають у декреті, та додаткових днів відпустки, які нараховуються працівникам за певний стаж роботи в компанії.

Також, оцифрація рекрутинг даних для системи Бітрікс 24 суттєво допомогла в автоматичному підрахунку таких рекрутинг метрик як конверсія та тривалість закриття вакансії.

3. Позитивний досвід використання HR даних необхідно комунікувати і висвітлювати

Кожен раз, коли використання HR даних призвело до певних рішень, які в результаті призвели до ефективності процесів, працівників чи просто стали джерелом інсайтів, необхідно це висвітлювати. Подібна практика ще не

використовувалась в межах даного проекту, але такі активності однозначно будуть проведені і будуть запроваджені з певною регулярністю.

4. Зміна загальної культури та відношення до HR, як до зрілої повноцінної функції

В контексті даної організації, ставлення до HR функції з боку багатьох департаментів було неоднозначним. Сприйняття було на рівні адміністрації процесів, підтримки співробітників з точки зору операційних питань, мінорних завдань, які мало впливали на життєдіяльність компанії на високорівневому рівні. З початком даного проекту, коли HR функція стала все більше обростати зрілими процесами, метриками, з'явилась певна автоматизація і усі зміни почали комунікуватись назовні у вигляді квартального HR дайджеста, у багатьох працівників створилось розуміння, що HR функція стала більш «дорослою». Наразі, це відчуття є досить теоретичним, проте, після впровадження регулярного опитування щодо HR функції і її ефективності, можна буде з впевненістю говорити про прогрес чи прогалині у конкретних зонах відповідальності HR.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Kulkarni R. Big Data Goes Big [Електронний ресурс] / Rohit Kulkarni. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/rkulkarni/2019/02/07/big-data-goes-big/?sh=31ba260a20d7>
2. Insights-Driven Businesses Set The Pace For Global Growth [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forrester.com/report/InsightsDriven+Businesses+Set+The+Pace+For+Global+Growth/-/E-RES130848>
3. Ulrich D. Human resource competencies: An empirical assessment. Human Resource Management / David Ulrich
4. Kahn W. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work [Електронний ресурс] / William Kahn. – 1990. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.semanticscholar.org/paper/Psychological-Conditions-of-Personal-Engagement-and-Kahn/cbb3887590de9e5dc702b5d2655f804669fea0?p2df>.
5. Kruse K. Employee Engagement: The Wonder Drug For Customer Satisfaction [Електронний ресурс] / Kevin Kruse // Forbes. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forrester.com/report/InsightsDriven+Businesses+Set+The+Pace+For+Global+Growth/-/E-RES130848>.
6. Kruse K. Employee Engagement Research (Master List of 32 Findings) [Електронний ресурс] / Kevin Kruse. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kevinkruse.com/employee-engagement-research-master-list-of-29-studies/>.
7. Monkhouse D. Why the Gallup Q12 is the best tool for growth [Електронний ресурс] / Dominic Monkhouse. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.monkhouseandcompany.com/blog/why-the-gallup-q12-is-the-best-tool-for-growth/>.

8. Лапшин С. Методика проведения фокус-групп [Электронный ресурс] / С. Лапшин. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://vspu.edu.ua/faculty/histor/documents/pr7.pdf>.
9. HR Effectiveness Survey [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/hreffectivenesssurvey3.aspx>.
10. HR Effectiveness Survey Questions + Sample Questionnaire Template [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.questionpro.com/survey-templates/hr-effectiveness-survey-template/>.
11. THE 8-STEP PROCESS FOR LEADING CHANGE [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>.
12. What is Scenario Analysis? [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/modeling/scenario-analysis/>.
13. Mohr N. Achieving business impact with data [Электронный ресурс] / N. Mohr, Н. Hürtgen – Режим доступа до ресурсу: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20analytics/our%20insights/achieving%20business%20impact%20with%20data/achieving-business-impact-with-data_final.ashx.
14. THE AGE OF ANALYTICS: COMPETING IN A DATA-DRIVEN WORLD [Электронный ресурс] // McKinsey Global Institute. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/the%20age%20of%20analytics%20competing%20in%20a%20data%20driven%20world/mgi-the-age-of-analytics-full-report.pdf>.

ДОДАТКИ

Додаток А

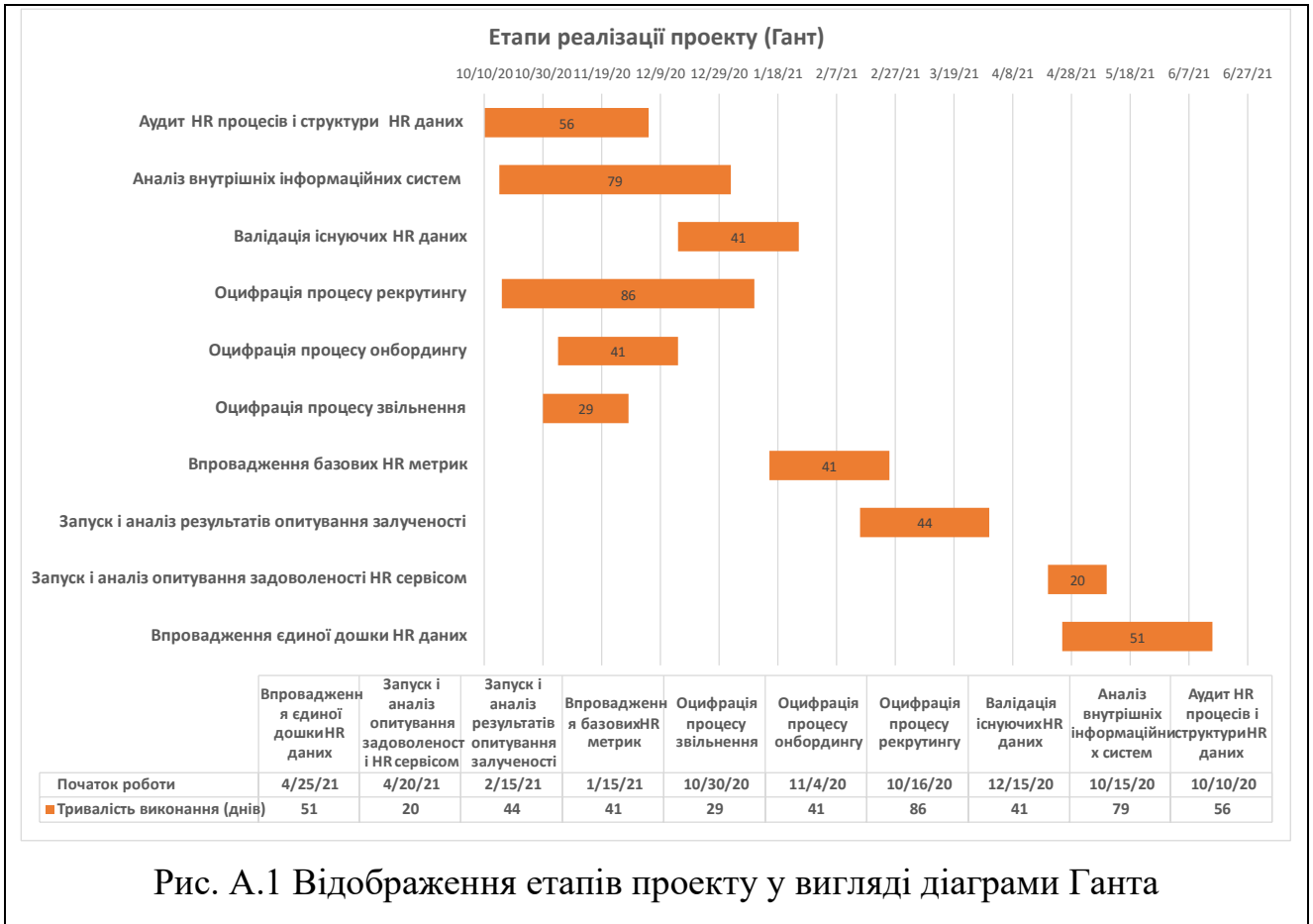


Рис. А.1 Відображення етапів проекту у вигляді діаграми Ганта

Додаток Б

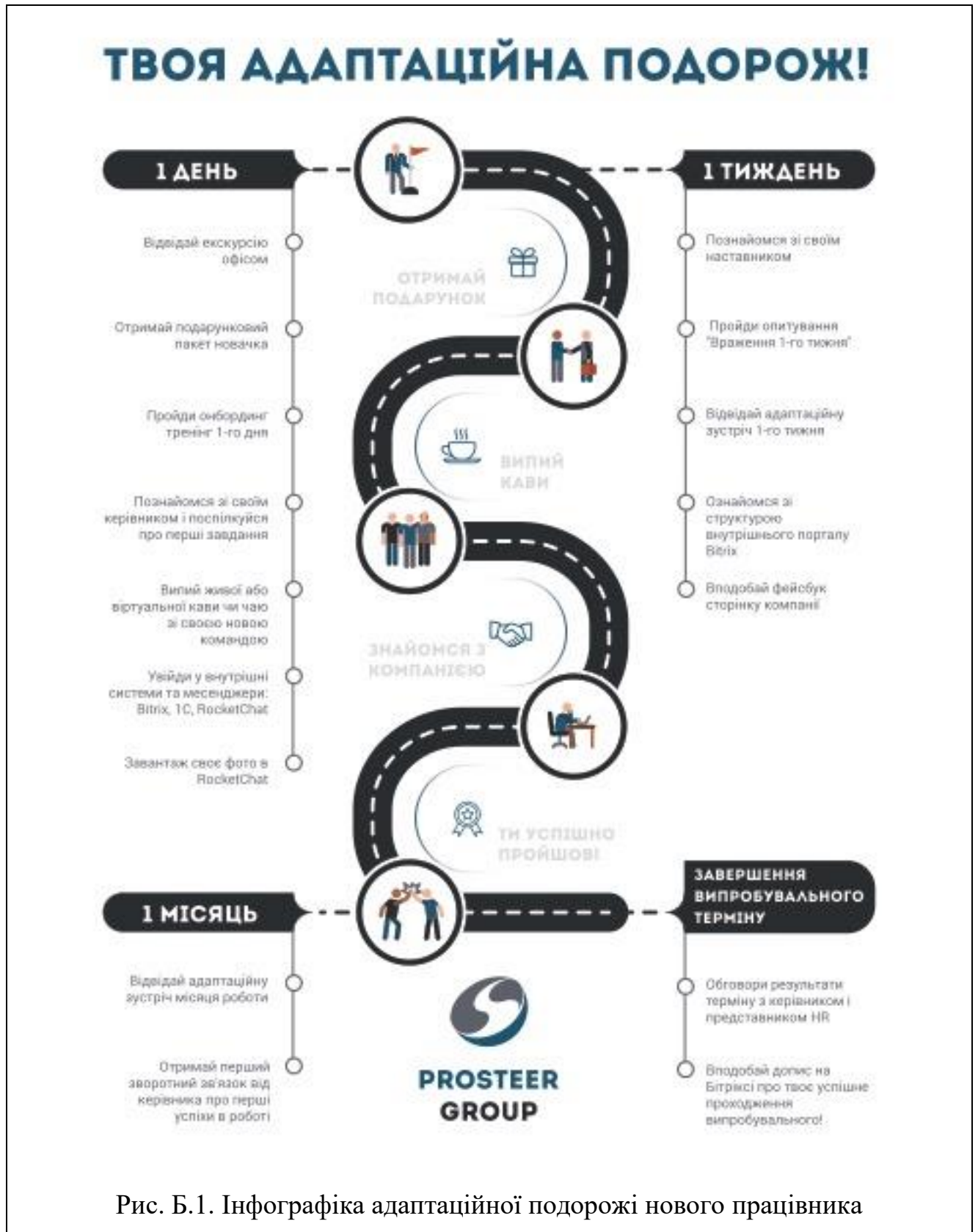


Рис. Б.1. Інфографіка адаптаційної подорожі нового працівника

Додаток В

Тип звільнення	Причина звільнення	Опис причини звільнення
Недобровільне	Низька продуктивність	Працівник тривалий час демонструє низьку продуктивність і не створює доданої цінності своєю роботою. Ситуація не змінюється в результаті корегуючих дій.
	Скорочення бізнесу	Компанія змушена скорочувати робочу силу через різні зовнішні фактори (закриття проектів, зниження обсягів продажів, неконкурентність тематик тощо).
	Інцидент конфіденційності/безпеки	Порушені правила чи норми, які загрожують фізичній, інформаційній, інтелектуальній безпеці організації
	Порушення етичного кодексу	Працівник створив інцидент, який суперечить морально-етичним нормам функціонування організації
	Невідповідність корпоративній культурі	Тривалі і незмінні поведінкові патерни, які застосовує працівник, не відповідають корпоративній культурі компанії
Добровільне	Відсутність професійного росту	Працівник не може надалі професійно зростати на поточній посаді, а ротация на інші посади чи в інші функції, в межах організації, є неможливою чи небажаною.
	Відсутність кар'єрного росту	Неможливе подальше кар'єрне зростання працівника
	Зміст роботи	Не влаштовує зміст та суть самої роботи. Те, чим займається працівник щодня більше не відповідає його очікуванням та бажанням
	Умови роботи	Незадоволення будь-якими умовами роботи. Побутові умови, баланс робота\життя, внутрішні процеси компанії, далеко добирання тощо.
	Стосунки з керівником	Незадоволення співпрацею з прямим керівником.
	Стосунки з командою	Незадоволення співпрацею з командою
	Краща фінансова пропозиція	Отримано кращу фінансову пропозицію з ринку
	Кращі додаткові переваги	Будь-які інші додаткові переваги які запропонував новий роботодавець (соцпакет, ближчий офіс, працюючи знайомі чи друзі тощо).
	Емоційне вигорання	Працівник не може виконувати свої обов'язки через втрату внутрішньої мотивації. Працівник професійно і емоційно "вигорів", його працездатність низька.
Причини сімейні і/або стану здоров'я	Через будь які причини сімейного характеру або причини за станом здоров'я, працівник не може надалі працювати в організації.	
Інше	Релокація	Переїзд в інше місто\країну
	Декретна відпустка	Працівниця пішла в декретну відпустку
	Перехід на аутсорс	Працівник змінив форму співпраці з компанією з постійної на аутсорс
	Форс-мажор	Припинення співпраці з компанією у випадку смерті, ув'язнення тощо

Рис. В.1. Матриця причин звільнення

Додаток Г

Опитування залученості працівників

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОЦІНКИ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

ЗАЛУЧЕНОСТЬ

Внутрішнє бачення співробітника

1. Наскільки ймовірно, що ти порекомендуєш ProSteer Group як хорошого роботодавця?
2. Я планую працювати у нашій компанії наступні 2 роки.
3. У мене є бажання робити більше, ніж від мене очікується.

Зовнішнє бачення - чи перемагає компанія на ринку?

4. Я довіряю нашій компанії.
5. Я відчуваю, що моя робота впливає на задоволення потреб нашого клієнта (покупця наших товарів та послуг)
6. ProSteer Group вигідно вирізняється на ринку праці як роботодавець.

Клієнтоорієнтованість (внутрішній і зовнішній клієнт)

7. Ми обробляємо відгуки та обговорюємо вимоги й очікування наших клієнтів (внутрішніх та зовнішніх) для покращення якості послуг нашого відділу/команди.

Розвиток і прозорість

8. Я маю можливості для розвитку своїх навичок.
9. Я знаю, що мені потрібно робити, щоб зростати в компанії.

Командний дух в компанії

10. У моєму відділі доброзичливий клімат.
11. На людей, з якими я працюю, можна покластися.
12. Люди, з якими я працюю, допомагають один одному.
13. Ми у відділі ділимося досвідом та знаннями.
14. Наш відділ добре взаємодіє з іншими відділами.

Інновації

15. У нашому відділі нові ідеї отримують підтримку і заохочення від керівника відділу і/або вищого керівництва.

16. У нашій компанії ми часто використовуємо нові методи і підходи.

17. У нашій роботі ми приймаємо рішення швидко, коли це необхідно.

Спільне бачення навколишнього колективу

18. Я вважаю, що наша компанія турбується про працівників.

19. У моєму відділі та команді люди часто роблять значно більше, ніж від них вимагають.

20. Навколо мене працюють професіонали

ЛІДЕРСТВО

Турбота безпосередньо від керівника

21. Мій керівник підтримує мій розвиток.

22. Мій керівник дає мені можливість висловити свою думку.

23. Мій керівник довіряє мені.

24. Мій керівник працює над підвищенням ефективності нашої команди та відділу.

25. Мені вистачає зворотного зв'язку від мого керівника.

26. Мій керівник дає мені знати, коли я зробив роботу добре.

27. Мій керівник допомагає мені знаходити рішення проблем.

28. Мій керівник - хороший приклад для мене.

29. Я довіряю своєму керівнику.

30. Я відчуваю, що можу якісно і самостійно працювати без звернення до свого прямого керівника.

31. Мій керівник фокусує мою увагу на те, щоб клієнти нашого відділу отримували найкраще обслуговування.

ЦІЛІ І СТРАТЕГІЯ

Поінформованість персоналу

32. Я знаю про результати роботи, досягнення та плани компанії.
33. Я знаю, які цілі стоять перед моїм відділом на найближчий рік.
34. Я знаю і розумію, які цілі стоять переді мною в поточному році
35. У моєму відділі відстежується досягнення цілей.
36. Я знаю, як результати моєї роботи впливають на мій дохід.
37. Я розумію, що моя праця робить внесок у досягнення цілей компанії.
38. Компанія дає мені відчуття, що я - цінний працівник.

УМОВИ ПРАЦІ

Створення кращих умов роботи

39. У мене є необхідні інструменти, обладнання та інформація для роботи.
40. Я отримую навчання, яке мені потрібне, щоб виконувати роботу якісно.
41. Я отримую справедливу оплату за мою роботу.
42. Я задоволений соцпакетом, який мені надає компанія (відпустки, лікарняні, корпоративні заходи)
43. Я задоволений своїм графіком роботи
44. У мене комфортне робоче місце.

Додаток Д

Опитування задоволеності рівнем HR-сервісу

Оцініть загалом, наскільки ви задоволені рівнем сервісу, який надає HR-відділ

1. Повністю не задоволений/-на
2. Швидше не задоволений/-на ніж задоволений/-на
3. Нейтральне враження
4. Швидше задоволений/-на ніж не задоволений
5. Повністю задоволений/-на

Чи ви розумієте за що відповідають і чим займаються працівники HR-відділу?

1. Так
2. Ні
3. Важко відповісти

Працівники HR відділу завжди доступні в момент, коли є необхідність до них звернутись

1. Повністю погоджуюсь
2. Погоджуюсь
3. Не погоджуюсь
4. Повністю не погоджуюсь
5. Не знаю

Коли я роблю запит у відділ HR, то я вчасно отримую зворотній зв'язок

1. Повністю погоджуюсь
2. Погоджуюсь
3. Не погоджуюсь
4. Повністю не погоджуюсь
5. Не знаю

Працівники HR відділу завжди комунікують зі мною чітко та професійно

1. Повністю погоджуюсь
2. Погоджуюсь

3. Не погоджуюсь
4. Повністю не погоджуюсь
5. Не знаю

Я розумію до кого з працівників HR-відділу мені потрібно звернутись, щоб здобути потрібну інформацію

1. Повністю погоджуюсь
2. Погоджуюсь
3. Не погоджуюсь
4. Повністю не погоджуюсь
5. Не знаю

Працівники HR-відділу завжди поведуться етично та володіють високим рівнем особистих якостей, які потрібні для роботи

1. Повністю погоджуюсь
2. Погоджуюсь
3. Не погоджуюсь
4. Повністю не погоджуюсь
5. Не знаю

Що, на вашу думку, можна зробити аби покращувати рівень HR сервісу в компанії?

Додаток Ж

Інструкція для Замовника вакансії з користування системою Бітрікс 24

Процес рекрутингу. Інструкція для Замовника.

Учасники процесу:

Замовник

- Відповідає за відкриття вакансії і її опис
- Приймає рішення (одноосібно або з інтерв'юерами/рекрутерами) про фінальний відбір на користь того чи іншого кандидата,
- Призначає інших інтерв'юерів, якщо в цьому є необхідність,
- Вчасно надає рекрутеру зворотній зв'язок щодо кандидата.

Рекрутер

- Здійснює пошук кандидатів, які відповідають опису вакансії
- Організовує комунікацію між кандидатом і компанією
- Бере участь у співбесідах на певних етапах
- Фіксує весь «шлях кандидата» у внутрішніх системах
- Адмініструє внутрішні системи рекрутингу в режимі реального часу
- Надає фінальний фідбек кандидатам
- Може брати участь в прийнятті фінального рішення про найм кандидата

Інтерв'юер

- Бере участь у співбесідах на певних етапах
- Вчасно надає фідбек рекрутеру та замовнику щодо кандидата
- Може брати участь в прийнятті фінального рішення про найм кандидата

Кандидат – учасник процесу, який/яка є претендентом на закриття відкритої вакансії.

Основні положення.

1. Увесь рекрутинг процес, від створення заявки на вакансію до найму, відбувається в системі Vitrix,
2. Усі задіяні сторони мають вчасно і якісно подавати та оновлювати інформацію по кандидатам,

3. Уся інформація, яка стосується персональних даних кандидатів, їхнього досвіду роботи, зарплатних очікувань має використовуватись виключно визначеним колом осіб і не може бути передана назовні.

Терміни реагування

Реакція Рекрутера на створену Замовником заявку – 1 бізнес день.

Реакція Замовника на наданого на перегляд кандидата:

- При Звичайній вакансії – 1 бізнес день
- При Гарячій вакансії та Блокер вакансії – до 4 годин

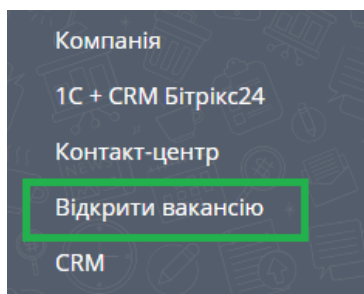
Надання фідбеку по кандидату після проходження певного етапу інтерв'ю:

- При Звичайній вакансії – 1 бізнес день
- При Гарячій вакансії та Блокер вакансії – до 4 годин

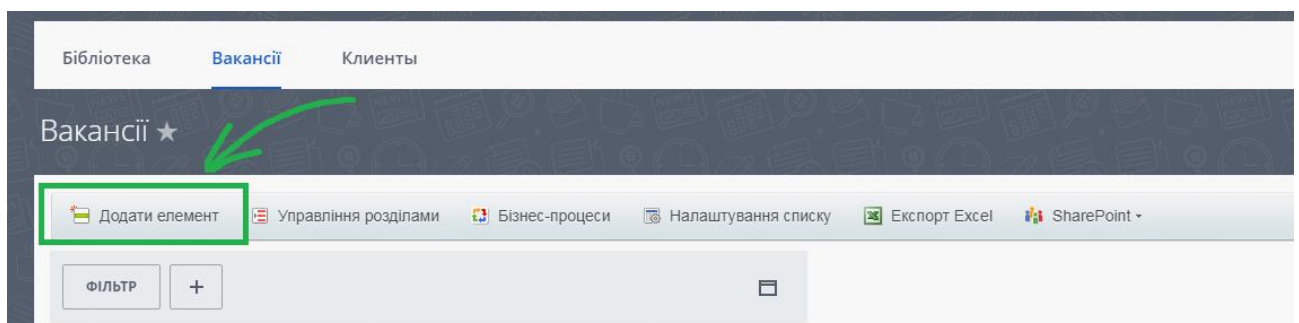
Етап 1 – Створення заявки на вакансію.

Для запуску процесу пошуку та підбору кандидатів **Замовник** має створити **Заявку на відкриття вакансії**.

1. На Бітрікс, в стрічці функцій, натиснути опцію **Відкрити вакансію**.



2. Після цього, у новому вікні обрати функцію **Додати елемент**.



3. Заповнити запропоновану форму заявки на вакансію згідно опису нижче:

3.1 Назва вакансії – заповнюється із переліку існуючих назв посад в компанії. Якщо ваша вакансія не відповідає назві жодної посади – зверніться до рекрутера.

3.2 Замовник – той/та хто створює заявку і відповідатиме за найм кандидата.

3.3 Тип.

- *Розширення* – ви розширюєте бізнес новими працівниками,
- *Заміна* – ви наймаєте працівника на заміну комусь, хто залишив команду.

3.4 Пріоритет.

- *Звичайна* – вакансія може бути закрита в нормальному робочому режимі. Немає суттєвих економічних наслідків від тривалого пошуку кандидата,
- *Гаряча* – ефективність відділу низька. Відділ не продуктивний. Дана позиція є критичною для виконання одної чи декількох функцій,
- *Блокер* – робота декількох відділів чи більшої частини організації зупинена і не може виконуватись доки вакансія не буде закрита.

3.5 Відділ – оберіть той відділ де відкрита вакансія.

3.6 Тематика – оберіть тематику, якщо це релевантно для даної вакансії.

3.7 Локація – офіс, в якому працюватиме працівник.

3.8 Очікувана дата найму – оптимальна дата для компанії, коли кандидат має приступити до роботи. Примітка: навіть у випадку гарячої чи блокер вакансії термін її закриття може коливатись від 2 до 4 тижнів.

3.9 Основні обов'язки – перелічіть основні робочі обов'язки які має виконувати кандидат на дану вакансію.

3.10 Вимоги до кандидата – зазначте основні критерії, за якими рекрутери шукатимуть кандидатів на дану вакансію.

- 3.11 **Інтерв'юери** – вкажіть тих працівників, які мають бути залучені у процес відбору та інтерв'ю кандидатів. *Примітка:* вказувати рекрутерів не потрібно.
- 3.12 **Оплата праці в валюті** – вкажіть валюту, яка слугуватиме в переговорах про ЗП кандидата.
- 3.13 **Мінімальна/Максимальна зарплата** – вкажіть зарплатні вилки для кандидата. *Примітка:* ця інформація є доступною виключно для рекрутера і буде використовуватись виключно для коректного підбору кандидатів з ринку.
- 3.14 **Джерело закриття і Дата вирішення** – **НЕ ЗАПОВНЮВАТИ.**
Примітка: Ці поля заповнить Рекрутер коли вакансія буде закрита.

Форма заявки на вакансію.

*Назва вакансії: (не встановлено)

*Замовник: [Вибрати](#)

*Тип: (не встановлено)

*Пріоритет: (не встановлено)

*Відділ: (не встановлено)

Тематика: (не встановлено)

*Локація: (не встановлено)

*Очікувана дата найму:

*Основні обов'язки:

*Вимоги до кандидата:

*Інтерв'юери: [Вибрати](#)

*Оплата праці в валюті: (не встановлено)

*Мінімальна зарплата:

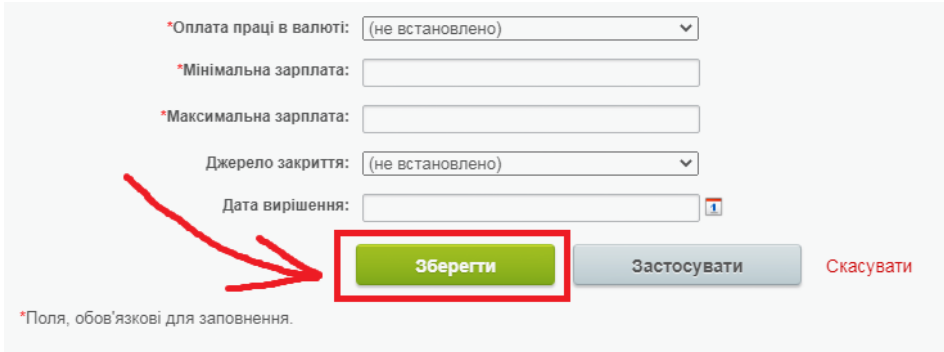
*Максимальна зарплата:

Джерело закриття: (не встановлено)

Дата вирішення:

4. Збереження форми.

Після заповнення полів форми, про які зазначалось вище, її потрібно Зберегти.



*Оплата праці в валюті: (не встановлено) ▾
 *Мінімальна зарплата:
 *Максимальна зарплата:
 Джерело закриття: (не встановлено) ▾
 Дата вирішення: ⓘ

Зберегти Застосувати Скасувати

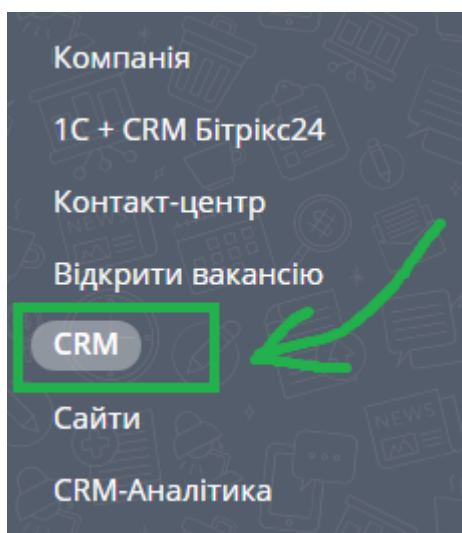
*Поля, обов'язкові для заповнення.

5. Підтвердження

Після того, як форма буде збережена, Замовнику на електронну скриньку прийде підтвердження про те, що з ним\нею зконтактує рекрутер і обговорить деталі вакансії.

Етап 2 – робота з CRM

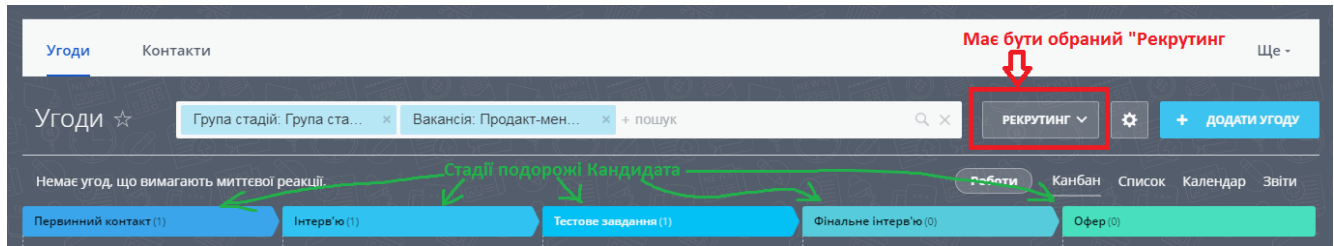
Весь процес роботи з кандидатами ведеться в розділі CRM системи Бітрікс (на панелі функцій зліва).



CRM є налаштований у вигляді Канбан-дошки і працює за наступним принципом.

Дошка відображає найбільш стандартний шлях «Подорожі кандидата» і демонструє це у вигляді **Стадій**.

Важливо: переконайтесь, що вибрана саме Канбан-дошка «Рекрутинг».



1. Стадії подорожі Кандидата:

Первинний контакт – на цій стадії кандидат опиняється тоді, коли відбувається найперший контакт кандидата з представниками компанії.

Переважно – з представниками рекрутингу. Тут відбувається перше знайомство з кандидатом і виявлення основних критеріїв відповідності вакансії.

Як правило, Замовник приймає рішення чи переводити кандидата на наступну стадію.

Інтерв'ю – прийнято рішення про співбесіду з кандидатом. Співбесіда може включати представників рекрутингу, замовника, інших інтерв'юерів. Залежно від типу вакансії.

Тестове завдання – проміжний етап для тих вакансій де вимагається виконання тестового завдання.

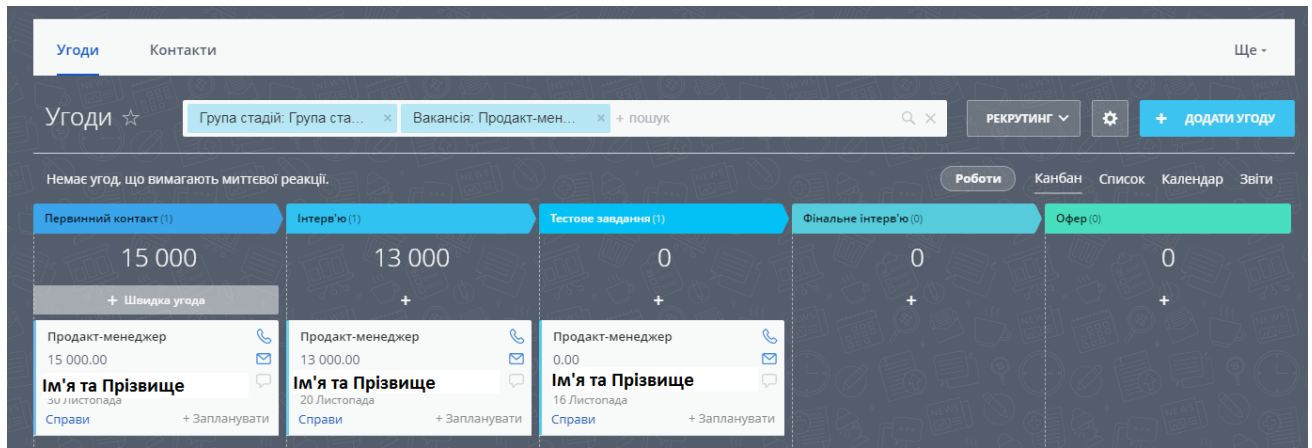
Фінальне інтерв'ю – кінцеве інтерв'ю, після якого приймається фінальне рішення по найму кандидата.

Офер – Стадія, коли відібраному кандидату надається пропозиція по працевлаштуванню.

Відповідальним за переміщення кандидатів по стадіям є **Рекрутер**.

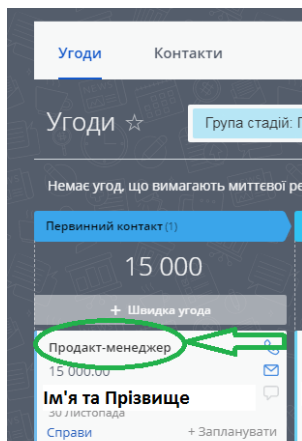
2. Канбан-дошка

Зайшовши в розділ CRM Замовник побачить усіх кандидатів, які зараз є в роботі по його\її вакансії.



Кожен білий прямокутник – окремий Кандидат на дану вакансію в певній Стадії роботи.

Для того, щоб дізнатись більше деталей про Кандидата, можна перейти в конкретну Угоду натиснувши на назву вакансії:



Перейшовши на кандидата можна ознайомитись із деталями на додатковій картці:

Продакт-менеджер / Рекрутинг

Первинний контакт | **Інтерв'ю** | Тестове завдання | Фінальне інтерв'ю | Офер | Завершити угоду

Загальне | Товари | Пропозиції | Рахунки | Роботи | Бізнес процеси | Зв'язки | Історія | Застосунки

!!!Секція коментарів!!!

ПРО УГОДУ

Стадія: Інтерв'ю

Кандидат: Контактні дані кандидата

Контакт: [Redacted] @gmail.com

Вакансія: Продакт-менеджер

Локація: Львів, Донецька

Пріоритет: Гаряча

Час на перехід: не заповнено

Резюме кандидата

Посилання на резюме: <https://bitrix.flowers.local/disk/downloadFile/41026/?&ncc=1&filename=%D0%9D%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80+%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D0%BA%D0%BE+%28%29.docx>

Дата початку роботи: не заповнено

Очікувана ЗП: Рівень очікуваної ЗП: 13 000

Коментарі

Залиште коментар

Запросити до обговорення

Заплановано

У вас немає запланованих справ. Переведіть стадію операції, заплануйте справу або поставте очікування.

вчора

Коментар 17:30
Ірина Якібчук зрозумів, дякую!

Коментар 16:10
замовники хочуть співбесідувати

Коментар 16:09
Ірина Якібчук будемо розглядати цього кандидата? Чи відхиляємо через слабку англійську?

27 Листопада

Коментар 18:08
англійська на рівні pre intermediate, але готовий вчитися. Тематика йому нова, але обов'язки всі пережукуються з його теперішніми.

Настроювання...

Усі ці дані вносить Рекрутер і **Замовнику їх змінювати НЕ МОЖНА (окрім коментарів).**

3. Секція Коментарі

В секції Коментарів відбувається уся комунікація стосовно подорожі Кандидата.

Замовник обов'язково має лишати фідбек про Кандидата створюючи новий коментар.

Рекрутер є відповідальним за вчасне адміністрування картки кандидата і, при потребі, нагадує Замовнику про фіксацію зворотного зв'язку у вигляді коментарів.

Якщо в секції коментарів Рекрутер чи Замовник позначають учасника процесу, то такому працівнику в Бітріксі приходять сповіщення, що потрібно звернути увагу на повідомлення і відреагувати.

The screenshot displays the 'Угоди' (Deals) section of a CRM system. At the top, there is a search bar and a navigation menu. The main area shows a funnel of deal stages: 'Первинний контакт (1)', 'Інтерв'ю (1)', 'Тестове завдання (1)', 'Фінальне інтерв'ю (0)', and 'Офер (0)'. Each stage has a value and a '+ Швидка угода' button. Below the funnel, there are three deal cards for 'Продакт-менеджер' with values 15 000.00, 13 000.00, and 0.00, each with a date and a '+ Запланувати' button. A red arrow points to a notification icon in the top right corner.

ВАЖЛИВО:

Від кожної сторони, залученої в процес рекрутингу очікується вчасне, якісне та точне заповнення інформації в CRM.

Від кожної сторони залученої в процес рекрутингу очікується використання CRM як єдиного інструменту комунікації щодо кандидатів.

Додаток К

Інструкція для Рекрутера з користування системою Бітрікс 24

Процес рекрутингу в системі Бітрікс. Інструкція для Рекрутера.

Учасники процесу:

Замовник

- Відповідає за відкриття вакансії і її опис,
- Приймає рішення (одноосібно або з інтерв'юерами/рекрутерами) про фінальний відбір на користь того чи іншого кандидата,
- Призначає інших інтерв'юерів, якщо в цьому є необхідність,
- Вчасно надає рекрутеру зворотній зв'язок щодо кандидата.

Рекрутер

- Здійснює пошук кандидатів, які відповідають опису вакансії,
- Організовує комунікацію між кандидатом і компанією,
- Бере участь у співбесідах на певних етапах,
- Фіксує весь «шлях кандидата» у внутрішніх системах,
- Адмініструє внутрішні системи рекрутингу в режимі реального часу,
- Надає фінальний фідбек кандидатам,
- Може брати участь в прийнятті фінального рішення про найм кандидата.

Інтерв'юер

- Бере участь у співбесідах на певних етапах,
- Вчасно надає фідбек рекрутеру та замовнику щодо кандидата,
- Може брати участь в прийнятті фінального рішення про найм кандидата,

Кандидат – учасник процесу, який/яка є претендентом на закриття відкритої вакансії.

Основні положення.

4. Увесь рекрутинг процес, від створення заявки на вакансію до найму, відбувається в системі Vitrix,
5. Усі задіяні сторони мають вчасно і якісно подавати та оновлювати інформацію по кандидатам,

6. Уся інформація, яка стосується персональних даних кандидатів, їхнього досвіду роботи, зарплатних очікувань має використовуватись виключно визначеним колом осіб і не може бути передана назовні.

Терміни реагування

Реакція Рекрутера на створену Замовником заявку – **1 бізнес день**.

Реакція Замовника на наданого на перегляд кандидата:

- При Звичайній вакансії – **1 бізнес день**
- При Гарячій вакансії та Блокер вакансії – **до 4 годин**

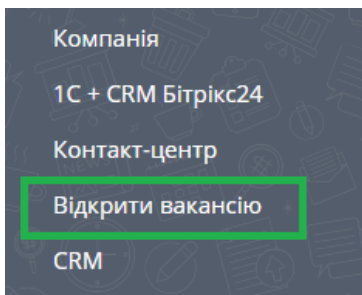
Надання фідбеку по кандидату після проходження певного етапу інтерв'ю:

- При Звичайній вакансії – **1 бізнес день**
- При Гарячій вакансії та Блокер вакансії – **до 4 годин**

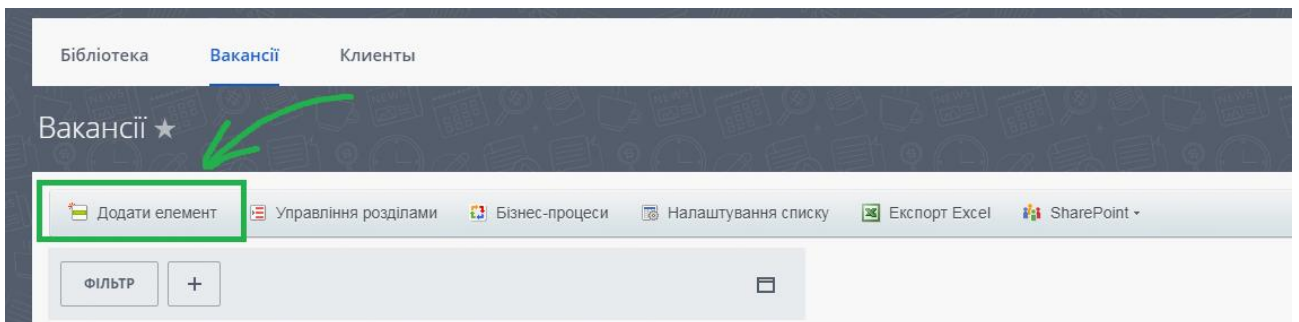
Етап 1 – Створення і погодження заявки на вакансію.

Для запуску процесу пошуку та підбору кандидатів **Замовник** має створити **Заявку на відкриття вакансії**.

6. На Бітрікс, в стрічці функцій, натиснути опцію **Відкрити вакансію**.



7. Після цього, у новому вікні обрати функцію **Додати елемент**.



8. Заповнити запропоновану форму заявки на вакансію згідно опису нижче:

8.1 Назва вакансії – заповнюється із переліку існуючих назв посад в компанії. Якщо ваша вакансія не відповідає назві жодної посади – зверніться до рекрутера.

8.2 Замовник – той/та хто створює заявку і відповідатиме за найм кандидата.

8.3 Тип.

- *Розширення* – ви розширюєте бізнес новими працівниками,
- *Заміна* – ви наймаєте працівника на заміну комусь, хто залишив команду.

8.4 Пріоритет.

- *Звичайна* – вакансія може бути закрита в нормальному робочому режимі. Немає суттєвих економічних наслідків від тривалого пошуку кандидата,
- *Гаряча* – ефективність відділу низька. Відділ не продуктивний. Дана позиція є критичною для виконання одної чи декількох функцій,
- *Блокер* – робота декількох відділів чи більшої частини організації зупинена і не може виконуватись доки вакансія не буде закрита.

8.5 Відділ – оберіть той відділ де відкрита вакансія.

8.6 Тематика – оберіть тематику, якщо це релевантно для даної вакансії.

8.7 Локація – офіс, в якому працюватиме працівник.

8.8 Очікувана дата найму – оптимальна дата для компанії, коли кандидат має приступити до роботи. Примітка: навіть у випадку гарячої чи блокер вакансії термін її закриття може коливатись від 2 до 4 тижнів.

8.9 Основні обов'язки – перелічіть основні робочі обов'язки які має виконувати кандидат на дану вакансію.

8.10 Вимоги до кандидата – зазначте основні критерії, за якими рекрутери шукатимуть кандидатів на дану вакансію.

- 8.11 **Інтерв'юери** – вкажіть тих працівників, які мають бути залучені у процес відбору та інтерв'ю кандидатів. *Примітка:* вказувати рекрутерів не потрібно.
- 8.12 **Оплата праці в валюті** – вкажіть валюту, яка слугуватиме в переговорах про ЗП кандидата.
- 8.13 **Мінімальна/Максимальна зарплата** – вкажіть зарплатнівилки для кандидата. *Примітка:* ця інформація є доступною виключно для рекрутера і буде використовуватись виключно для коректного підбору кандидатів з ринку.
- 8.14 **Джерело закриття і Дата вирішення** – **НЕ ЗАПОВНЮВАТИ.**
Примітка: Ці поля заповнить Рекрутер коли вакансія буде закрыта.

Форма заявки на вакансію.

*Назва вакансії: (не встановлено) ▾

*Замовник: Вибрати

*Тип: (не встановлено) ▾

*Пріоритет: (не встановлено) ▾

*Відділ: (не встановлено) ▾

Тематика: (не встановлено) ▾

*Локація: (не встановлено) ▾

*Очікувана дата найму:

*Основні обов'язки: **B I U S T_x A** Шрифт ▾ A⁻ |

*Вимоги до кандидата: **B I U S T_x A** Шрифт ▾ A⁻ |

*Інтерв'юери: Вибрати

*Оплата праці в валюті: (не встановлено) ▾

*Мінімальна зарплата:

*Максимальна зарплата:

Джерело закриття: (не встановлено) ▾

Дата вирішення:

Зберегти Застосувати Скасувати

9. Збереження форми.

Після заповнення полів форми, про які зазначалось вище, її потрібно Зберегти.

*Оплата праці в валюті: (не встановлено) ▾

*Мінімальна зарплата:

*Максимальна зарплата:

Джерело закриття: (не встановлено) ▾

Дата вирішення: ⓘ

Зберегти Застосувати Скасувати

*Поля, обов'язкові для заповнення.

10. Підтвердження

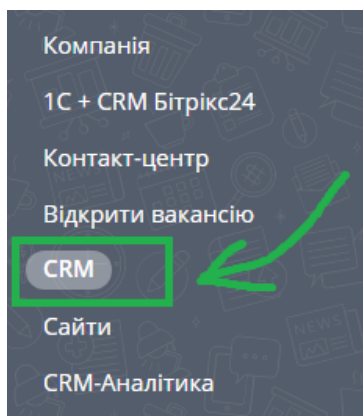
Після того, як форма буде збережена, Замовнику та відповідальному Рекрутеру на електронну скриньку прийдуть підтвердження про те, що з ним\нею зконтактує рекрутер і обговорить деталі вакансії.

11. Підтвердження рекрутера.

Протягом 1 бізнес-дня від створення Замовником заявки, Рекрутер має її переглянути в розділі «Створити вакансію» і домовитись з Замовник про зустріч, аби узгодити усі деталі даної вакансії та, якщо потрібно, відредагувати заповнені в заявці поля.

Етап 2 – робота з CRM

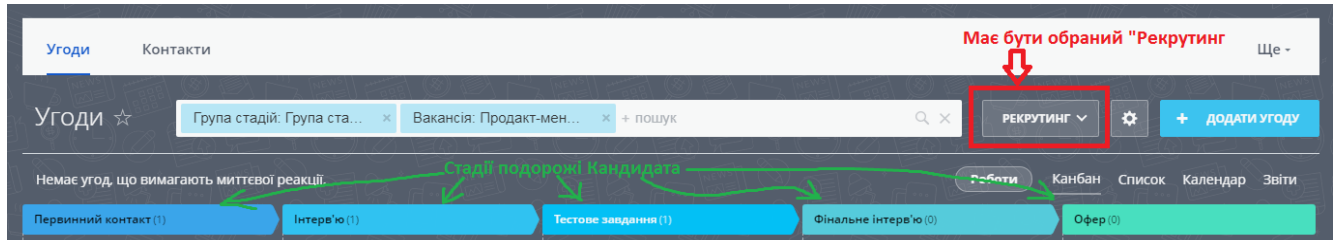
Весь процес роботи з кандидатами ведеться в розділі CRM системи Бітрікс (на панелі функцій зліва).



CRM є налаштований у вигляді Канбан-дошки і працює за наступним принципом.

Дошка відображає найбільш стандартний шлях «Подорожі кандидата» і демонструє це у вигляді **Стадій**.

Важливо: переконайтесь, що вибрана саме Канбан-дошка «Рекрутинг».



4. Стадії подорожі Кандидата:

Первинний контакт – на цій стадії кандидат опиняється тоді, коли відбувається найперший контакт кандидата з представниками компанії.

Переважно – з представниками рекрутингу. Тут відбувається перше знайомство з кандидатом і виявлення основних критеріїв відповідності вакансії.

Як правило, Замовник приймає рішення чи переводити кандидата на наступну стадію.

Інтерв'ю – прийнято рішення про співбесіду з кандидатом. Співбесіда може включати представників рекрутингу, замовника, інших інтерв'юерів. Залежно від типу вакансії.

Тестове завдання – проміжний етап для тих вакансій де вимагається виконання тестового завдання.

Фінальне інтерв'ю – кінцеве інтерв'ю, після якого приймається фінальне рішення по найму кандидата.

Офер – Стадія, коли відібраному кандидату надається пропозиція по працевлаштуванню.

Відповідальним за переміщення кандидатів по стадіям є **Рекрутер**.

5. Створення Контактa та Угоди.

Найперше, що має зробити Рекрутер, коли потрібно внести в систему нового кандидата – додати Контакт.

ProsteerGroup 24

шукати співробітника, документ, інше...

16:28

Андрій Марченко

Жива стрічка 5

Завдання 15

Чат та дзвінки

Групи

Календар

Вакансії

Диск

Співробітники

Застосунки

Час і звіти

Відео Бібліотека

Сквозна аналітика beta

Сервіси

Компанія

1С + CRM Бітрікс24

Контакт-центр

Відкрити вакансію

CRM

Угоди

Контакти

Фільтр + пошук

Немає контактів, що вимагають миттєвої реакції.

Список Звіти

контакт	справи	відповідальний	дата створення	шлях клієнта	стать	НОМЕР МОБІЛЬНОГО	E-MAIL	ДАТА НА
Соломія Баранова Кандидати	Справи відсутні	Ірина Якібчук	05.11.2020		Ж			
Дмитро Бижадоров Кандидати	Справи відсутні	Ірина Якібчук	16.11.2020		Ч			
Андрій Бондарчук Кандидати	Справи відсутні	Ірина Якібчук	05.11.2020		Ч			
Назар Боренько Кандидати	Справи відсутні	Ірина Якібчук	20.11.2020					
Сергій Бочаров Кандидати	Справи відсутні	Ірина Якібчук	05.11.2020		Ч			

Потрібно заповнити нову форму після натискання кнопки Додати Контакт і Зберегти її після заповнення.

Загальне Угоди Пропозиції Рахунки Бізнес процеси Історія Портрет Застосунки

ОСОБИСТІ ДАНІ скасувати

Прізвище*

Ім'я*

Телефон Україна Робочий

Додати

E-mail Робочий

Додати

Месенджер Facebook

Додати

Резюме ДОДАТИ ФАЙЛ

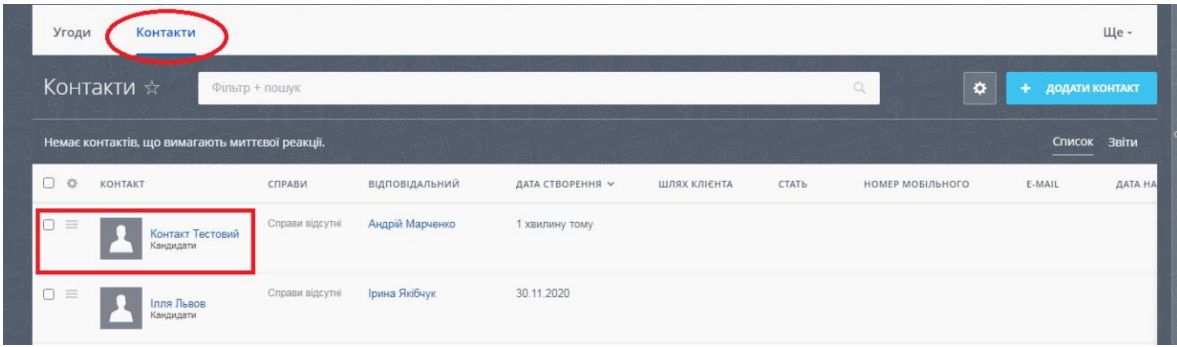
Джерело* Не обрано

Обрати поле Створити поле Видалити розділ

Створити розділ Застосунки Загальний вигляд картки

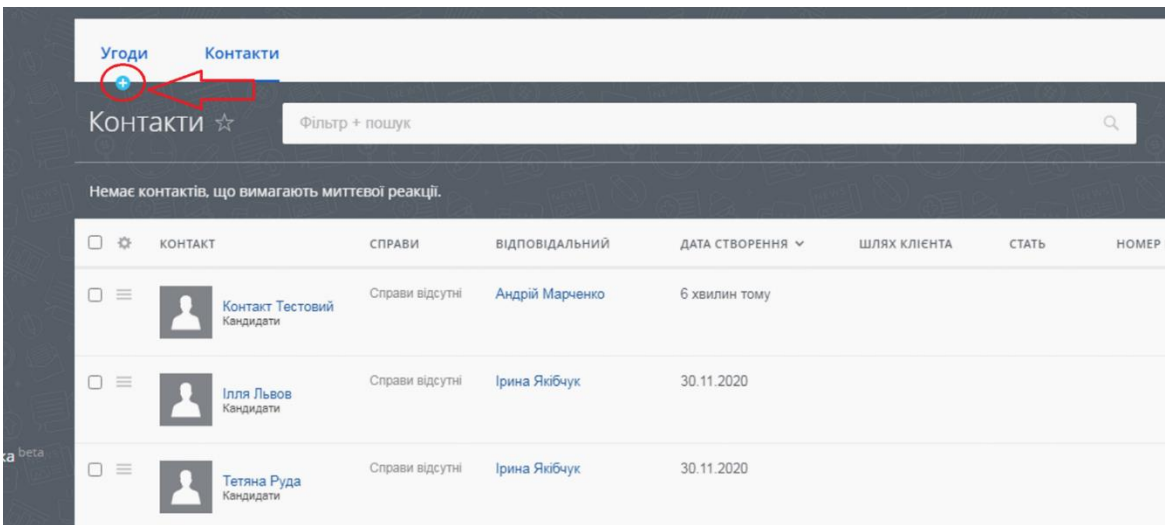
ЗБЕРЕГТИ СКАСУВАТИ

Після того, як контакт є створений він з'явиться в переліку Контактів.



Тепер потрібно підв'язати новостворений Контакт під відповідну вакансію. Для цього створюємо Угоду.

Під опцією «Угоди» натисніть значок «+».



І заповнюємо нову форму Угоди:

ДОДАТКОВО скасувати

Тип угоди
Рекрутинг **Тип угоди - Рекрутинг**

Дата створення
02.12.2020

Доступна для всіх

Відповідальний
Андрій Марченко Змінити

Спостерігачі
+ Додати спостерігача

Коментар
[Rich text editor]

Обрати поле Створити поле Видалити розділ

ВІДХИЛЕНО змінити

Відхилено компанією
не заповнено

Відхилено кандидатом
не заповнено

Фідбек кандидату надано
не заповнено

Ці поля поки що не заповнювати

Зберегти після заповнення полів ЗБЕРЕГТИ СКАСУВАТИ

Після цього Кандидат відобразився на Канбан-дошці і є готовий для подальшої роботи.

Угоди 1 Контакти Ще -

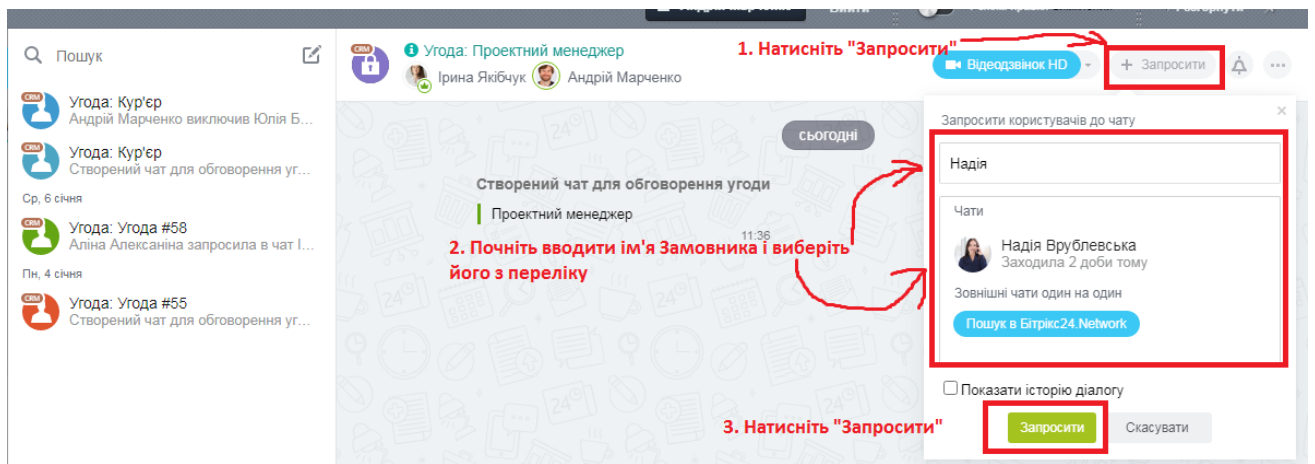
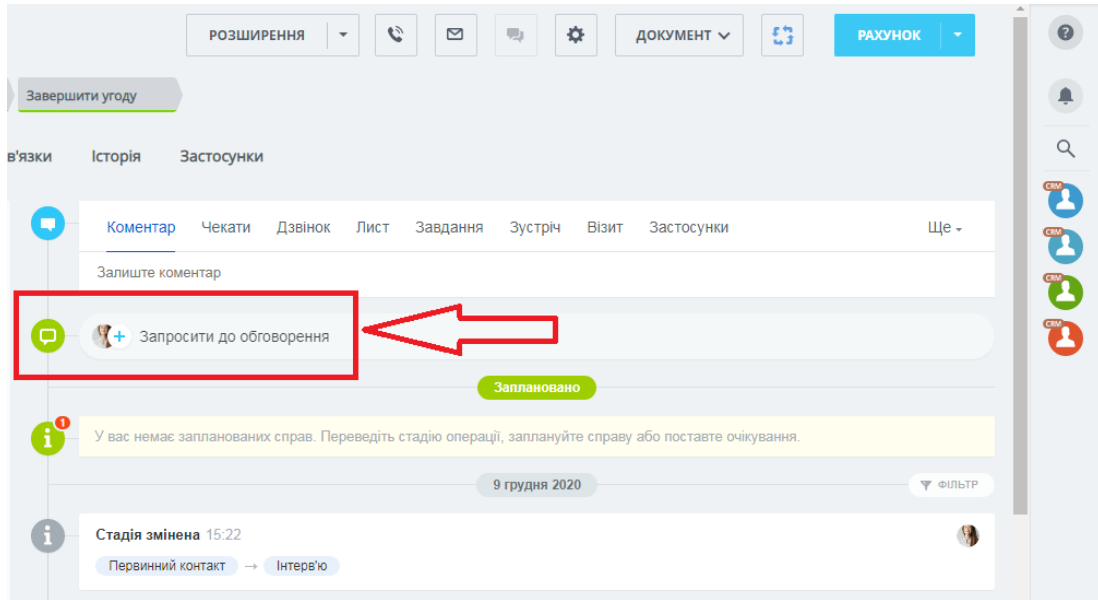
Угоди ☆ Група стадій: Група ста... Вакансія: Продакт-мен... + пошук РЕКРУТИНГ 1 + додати угоду

Угоди: 1 без справ Роботи Канбан Список Календар Звіти

Первинний контакт (2)	Інтерв'ю (0)	Тестове завдання (2)	Фінальне інтерв'ю (0)	Офер (0)
15 000	0	13 000	0	0
<ul style="list-style-type: none">Продакт-менеджер 0.00 Контакт Тестовий 2 Грудня Справи 1 + ЗаплануватиПродакт-менеджер 15 000.00 Тетяна Руда 30 Листопада Справи + Запланувати	<ul style="list-style-type: none">Продакт-менеджер 13 000.00 Назар Боренько 20 Листопада Справи + ЗаплануватиПродакт-менеджер 0.00 Ольга Семочко 16 Листопада Справи + Запланувати			

6. Секція Коментарів

Важливо!!! Для того, щоб Замовник бачив усіх кандидатів на свої вакансії потрібно «Запросити до обговорення» Замовника до кожної Угоди певної вакансії.

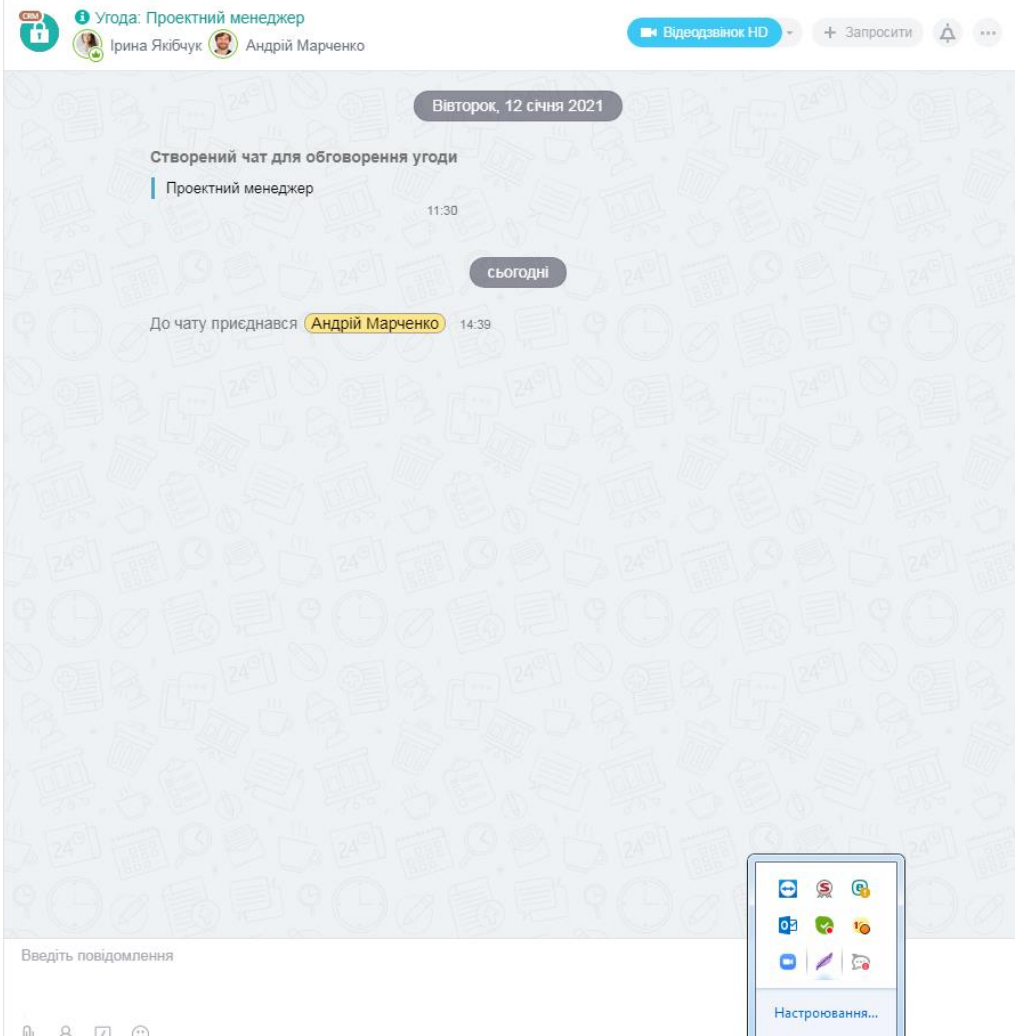
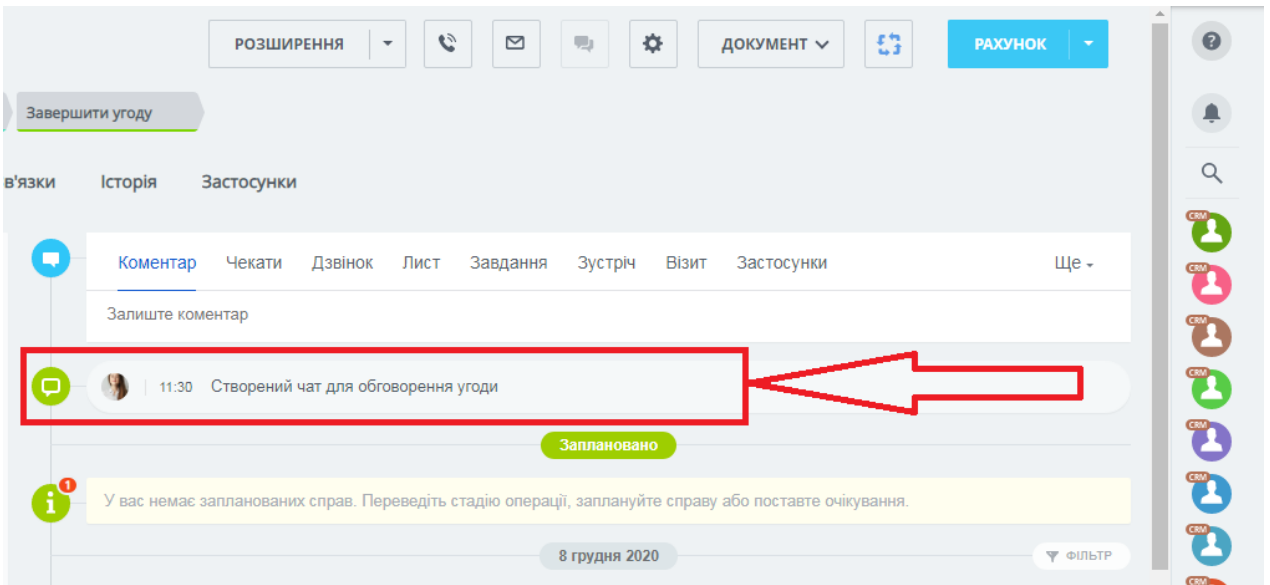


В секції Чату відбувається уся комунікація стосовно подорожі Кандидата.

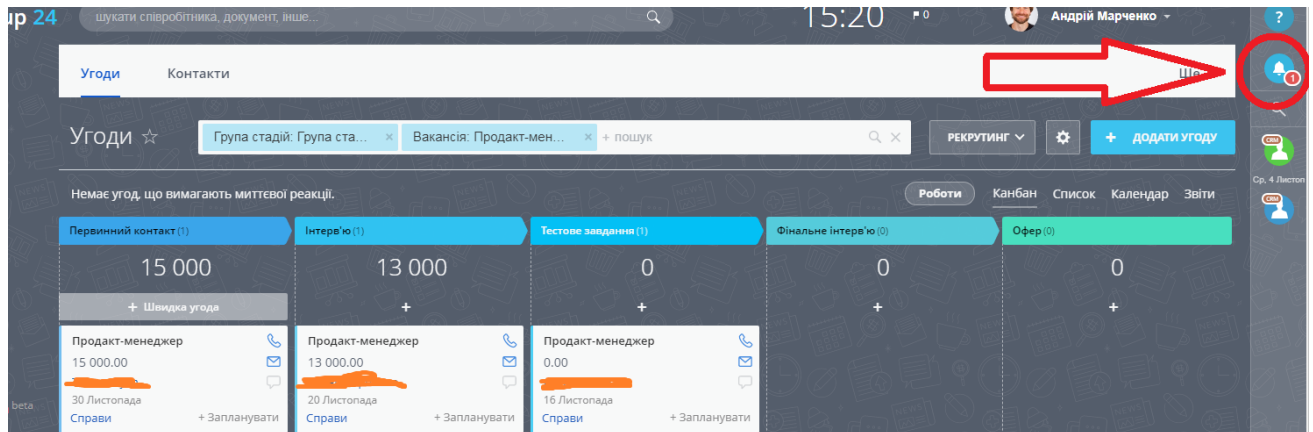
Замовник обов'язково має лишати фідбек про Кандидата створюючи новий коментар в чаті.

Рекрутер є відповідальним за вчасне адміністрування картки кандидата і, при потребі, нагадує Замовнику про фіксацію зворотного зв'язку у вигляді коментарів в чаті.

Вся комунікація щодо кандидата відбувається виключно в Чаті.



Усім, хто є запрошений в чат Угоди прийде сповіщення про появу нового повідомлення.



7. Найм кандидата або Відхилення

Кожен кандидат (Угода), котрий є на Канбан-дошці має в результаті закінчитись Наймом або Відхиленням.

Найм – кандидат готовий прийняти офер компанії і ми його наймаємо,

Відхилено Кандидатом – Кандидат з певних причин відмовляється від подальшого розгляду вакансії,

Відхилено Компанією – Компанія з певних причин відмовляється розглядати кандидата на поточну вакансію.

Якщо на Канбан-дошці почати перетягувати одну з Угод, внизу з'являться ці нові статуси, і Угода може бути переміщена в них.

Перед тим, як перемістити Угоди в один з цих статусів, необхідно заповнити певні поля:

Для Найму – поле «Дата початку роботи»,

Для Відхилено Кандидатом – поле причини відхилення «Відхилено Кандидатом»,

Для Відхилено компанією – поля «Відхилено Компанією» та «Фідбек кандидату надано».

ВАЖЛИВО:

Від кожної сторони, залученої в процес рекрутингу очікується вчасне, якісне та точне заповнення інформації в CRM.

Від кожної сторони залученої в процес рекрутингу очікується використання CRM як єдиного інструменту комунікації щодо кандидатів.

Етап 3 – Закриття Вакансії

Кожна вакансія має життєвий цикл і має завершитись або її **закриттям** певним обраним кандидатом, або її **відміною**, у випадку втрати актуальності.

Рекрутер є відповідальним за те, щоб зафіксувати ці події.

Незалежно від того, чи вакансія закрита чи відмінена, потрібно виставити **Дату Вирішення**.

Дата вирішення – та дата коли робота по даній вакансії припиняється.

Наприклад, дата підписання оферу з кандидатом.

Для цього потрібно перейти до списку існуючих вакансій та обрати необхідну.

Дата створення	Назва	Замовник	Тип	Пріоритет	Відділ	Тематика	Локація	Очікувана дата найму	Дата вирішення	Інтерв'юери	Розділ	Мінімальна
04.11.2020 14:31:33	Контент-менеджер	(Y.Koval) Юлія Бодрієнко	Розширення	Звичайна	Контент і SEO	STEM	Львів, Донецька	16.11.2020	13.11.2020	(Y.Koval) Юлія Бодрієнко (I.Yakibchuk) Ірина Яєбчук (M.Martsu) Міла Марцій		12000
29.10.2020 14:13:09	Проектний менеджер	(dima) Дмитро Васильченко	Розширення	Гаряча	Управління проектами	(не встановлено)	Львів, Донецька	30.11.2020		(I.Yakibchuk) Ірина Яєбчук (a.marchenko) Андрій Марченко		1500
05.11.2020 11:41:14	Продукт-менеджер	(mavka) Олександра Бєлявська	Заміна	Гаряча	Маркетинг	Інструмент/обладнання	Львів, Донецька	16.11.2020		(mavka) Олександра Бєлявська (N.Vnublevska) Надія Врубєвська		500

Заповнити два поля та Зберегти форму:

Джерело закриття: (не встановлено)

Дата вирішення:

Зберегти **Застосувати** **Скасувати**

Це є фінальний крок циклу роботи з вакансією зі сторони Рекрутера.

Додаток Л

Скільки часу витрачається, щоб здобути HR workforce дані і готувати вручну HR звіти	Salary (monthly)	hours spent monthly	money spent monthly
Head of HR	\$ 2,500.00	15	\$ 223.21
HR administrator	\$ 500.00	15	\$ 44.64
Head of 1c department	\$ 1,500.00	3	\$ 26.79
1c developer	\$ 900.00	5	\$ 26.79
			\$ 321.43
Ймовірні заощадження часу		50%	
Збережені кошти на місяць	\$ 160.71		
Скільки часу витрачається на розрахунок HR/R KPIs	Salary (monthly)	hours spent monthly	money spent monthly
Head of HR	\$ 2,500.00	5	\$ 74.40
Financial analyst	\$ 2,000.00	2	\$ 23.81
			\$ 98.21
Ймовірні заощадження часу		70%	
Збережені кошти на місяць	\$ 68.75		
Скільки часу витрачається на ручні обрахунки опитувань і складання звітів	Salary (monthly)	hours spent monthly	money spent monthly
Head of HR	\$ 2,500.00	5	\$ 74.40
HR administrator	\$ 500.00	2	\$ 5.95
			\$ 80.36
Ймовірні заощадження часу		50%	
Збережені кошти на місяць	\$ 40.18		
Скільки часу витрачають працівники HR відділу шукаючи для керівників відділів Workforce інформацію + комунікація	Salary (monthly)	hours spent monthly	money spent monthly
Head of HR	\$ 2,500.00	8	\$ 119.05
Recruiter	\$ 1,000.00	10	\$ 59.52
HR administrator	\$ 500.00	15	\$ 44.64
			\$ 223.21
Ймовірні заощадження часу		60%	
Збережені кошти на місяць	\$ 133.93		
Скільки часу витрачається на внутрішню комунікацію по кандидатам	Salary (monthly)	hours spent monthly	money spent monthly
Head of HR	\$ 2,500.00	5	\$ 74.40
Recruiter	\$ 1,000.00	40	\$ 238.10
Замовник вакансії (керівник відділу)	\$ 2,000.00	40	\$ 476.19
			\$ 788.69
Ймовірні заощадження часу		50%	
Збережені кошти на місяць	\$ 394.35		

Рис. Л.1. Розрахунок прогнозованої економії робочого часу при впровадженні оцифрації HR та Рекрутинг процесів

Стаття витрат		Коментарі
Microsoft PowerBI	\$ 600.00	Річна вартість підписки з розрахунку на 5 користувачів
Навчання користувачів ПЗ	\$ 300.00	Навчальні сесії для користувачів системи. Одноразово
Технічна підтримка системи	\$ 1,440.00	Робота аналітика/розробника для підтримки процесів (20 годин/місяць)
Впровадження рекрутинг дашборд	\$ 993.00	Час технічних спеціалістів та HR команди

Рис. Л.2. Розрахунок витрат на потреби оцифрації HR та Рекрутинг процесів та візуалізації HR даних

BENEFITS	Pre-Start	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3
Direct	-	9,575	9,575	9,575
Total	-	9,575	9,575	9,575

EXPENSED COST	Pre-Start	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3
PowerBI subscription	-	600	1,200	1,200
Hardware	-	-	-	-
Tech support of new instruments	-	1,440	2,000	2,500
Personel	-	-	-	-
Training	300	-	300	-
Recruiting dashboard impleme	993	809	809	809
Total	1,293	2,849	4,309	4,509

CAPITALIZED ASSETS	Pre-Start	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3
Software	-	-	-	-
Hardware	-	-	-	-
Project consulting	-	-	-	-
Total	-	-	-	-

DEPRECIATION SCHEDULE	Pre-Start	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3
Software	-	-	-	-
Hardware	-	-	-	-
Project consulting	-	-	-	-
Total	-	-	-	-

Net CF before taxes	-	1,293	6,726	5,266	5,066	Tax rate	18%
After tax	-	1,060	5,515	4,318	4,154	wacc	12%
NPV					10,263		
IRR					499%		
ROI project					968%		
ROI Annual					120.22%		

Рис. Л.3. Розрахунок показника ROI за умови базового сценарію ризику